МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Частина 2

Навчальний посібник

Київ 2006

ББК 65.290-2я73
П69

Автори: *О. В. Баєва, Н. І. Новальська,*
Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко

Рецензенти: *М. Я. Дем'яненко*, д-р екон. наук, проф.
П. А. Лайко, д-р екон. наук, проф.
Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 7 від 22.09.05)

П69 **Практикум з менеджменту**: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко; За ред. О. В. Баєвої. — К.: МАУП, 2006 —
Ч. 2. — 178 с. — Бібліогр. в кінці розд.

ISBN 966-608-600-X

Посібник містить ситуаційно-аналітичні і ситуаційно-розрахункові задачі, ділові ігри, практичні завдання, тести самооцінки менеджерських якостей, що можуть бути використані при формуванні практичних навичок і вмінь у студентів, які навчаються за різними спеціальностями напряму "Менеджмент". У кожному розділі передбачено тестові завдання, завдання для самостійної роботи, а також список рекомендованої літератури.

Частина 2 посібника відповідає другому і третьому модулям програми нормативної навчальної дисципліни "Основи менеджменту".

ББК 65.290-2я73

© О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. О. Згалат-Лозинська та ін., 2006
© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2006

ISBN 966-608-600-X

ПЕРЕДМОВА

Основна мета навчального посібника “Практикум з менеджменту” — введення у практику підготовки інтерактивних методів навчання, що дають змогу перетворити вербальні знання в невербальні ще на студентській лаві та сформувати у майбутніх фахівців навички аналізу та критичного мислення, вміння демонструвати різні позиції та погляди, бачити наслідки від впровадження управлінських рішень, навички оцінки альтернативних варіантів в умовах невизначеності. Особливу увагу приділено формуванню практичних навичок, а саме: вміння мотивувати самого себе і працівників; здатність і вміння працювати в команді; визначення важливої для аналізу інформації; вміння визначати проблему і аналізувати альтернативні варіанти її вирішення; вміння зосереджуватись і приймати рішення у стресових ситуаціях, формування практичних навичок роботи з інформацією.

Навчальний посібник є другою частиною “Практикуму з менеджменту”, який відповідає програмі нормативної навчальної дисципліни “Основи менеджменту”, рекомендованої Президією Науково-методичної комісії з напряму підготовки “Менеджмент” для студентів, які навчаються за спеціальностями “Менеджмент організацій”, “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”. До цієї частини увійшли розділи, які відповідають другому і третьому модулям робочої програми: мотивування як загальна функція менеджменту; контролювання як загальна функція менеджменту; регулювання як загальна функція менеджменту; методи менеджменту; керівництво і лідерство; організаційні зміни; ефективність менеджменту.

Структура посібника передбачає наявність у кожному розділі теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, наводяться теоретичний матеріал і формули для розрахунку кількісних показників. Безпосередньо практична частина кожного розділу сформована за принципом активного ситуаційного навчання, де поряд із розрахунковими задачами містяться вправи, складені за кейс-технологіями, з використан-

ням методу ситуаційного аналізу, методу кейсу і аналізу конкретних ситуацій, методу "інциденту", ігрового проектування, методу ситуаційно-рольових ігор і дискусії. Кожний кейс має чітку структуру, в якій виокремлено постановку задачі, завдання до ситуації, інформаційну базу, методичні рекомендації студенту щодо розв'язання та оформлення задачі. Автори намагались збільшити реальність проблеми, тому в основу ситуацій покладено досягнення реальних менеджерів, реальних фірм, які працюють на українському ринку, із використанням чинної нормативно-правової бази. В розробці ситуаційних задач використано інформацію з журналів "Бизнес" і "Компаньйон" за 2004–2005 рр.

У кожному розділі навчального посібника наведено тести, які дають змогу усвідомити поведінкові характеристики ефективного та неефективного керівництва. Ми сподіваємось, що викладачі, працюючи із студентами денної форми навчання, які не мають практичного досвіду управлінської роботи, використовуватимуть тести не тільки для визначення їхніх схильностей до діяльності менеджера, а й з метою закріплення уявлень щодо ефективного управління. До навчального посібника включено деякі тести та ситуаційно-розрахункові задачі з інших видань, які добре зарекомендували себе в студентській аудиторії.

До кожного розділу додаються тестові завдання, за допомогою яких студенти можуть визначити якість засвоєного теоретичного матеріалу та набутих практичних навичок.

Навчальний посібник підготували: О. В. Баєва — передмова, розділи 1, 2; Н. І. Новальська — розділи 3, 4; Г. П. Лайко — розділ 5; Л. О. Згалат-Лозинська — розділи 6, 7.

МАУП

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття: набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації.

Теоретична частина

Мотивація — процес спонукання людини до дії для досягнення власних цілей та цілей організації.

Мотив — внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають людину до певних дій. Якість трудової діяльності працівника визначається комплексом мотивів з різними пріоритетами: можливість кар'єрного росту; можливість саморозвитку; відчуття захищеності; матеріальний достаток тощо.

Потреби — відчуття нестатку в чомусь, що об'єктивно необхідно для фізіологічного або психологічного комфорту. Потреби можуть задовольнятись через винагороди.

Винагороди — те, що людина вважає цінним для себе. В менеджменті розрізняють зовнішні та внутрішні винагороди.

Зовнішні винагороди: грошові виплати; соціальний бонус; просування по службі.

Внутрішні винагороди: почуття задоволення від процесу роботи; успіху від досягнутої мети; відчуття самоповаги.

У практиці менеджменту, керівник, приймаючи управлінські рішення, може застосовувати такі теорії мотивації:

І. Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Рушійною силою мотивації є потреби. А. Маслоу класифікував потреби та мотиви, побудувавши ієрархічну модель мотивації у вигляді піраміди. Більшість наших мотивів засновані на фізіологічних потребах, потребі в безпеці, соціальних потребах, потребі у визнанні та оцінці, потребі в самовираженні.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Поведінка людини та ставлення до праці визначається двома групами факторів. Перша група — гігієнічні фактори, що викликають внутрішнє задоволення роботою: заробітна плата; стиль керівництва; гарантії збереження робочого місця; умови праці; міжособистісні стосунки між колегами, керівництвом, підлеглими. Друга група факторів забезпечує трудову активність працівників, мотиватори: трудові успіхи; визнання заслуг; відповідальність за доручену справу; професійне та службове зростання; власне робота, її складність, творчість.

II. Процесійні теорії мотивації

Теорія очікувань Врума. При аналізі мотивації до праці важливим виступає взаємозв'язок трьох похідних: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність. Перша пара очікувань: затрати праці — результати, визначає співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Друга пара очікувань: результати праці — винагорода, визначає відношення між рівнем результатів та отриманої винагороди. Третій фактор, який визначає мотивацію до праці, — валентність. В основу валентності покладено цінність для конкретної особистості винагороди за працю. Валентність — це передбачувана ступінь відносного задоволення від винагороди.

Комплексна процесійна теорія Портера—Лоулера. Результати роботи працівника залежать від трьох змінних: затрачених зусиль; здібностей, характеру людини; усвідомлення своєї ролі в організації. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності зусиль і впевненості працівника, що його зусилля будуть винагороджені. Досягнення потрібного рівня результативності обумовлено внутрішньою (задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги) та зовнішньою (кар'єрний ріст, премії, подяки) винагородами. Задоволення від результативної праці залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості.

Практичне завдання

Визначте 10 найважливіших потреб і мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

• *Студенти вищого навчального закладу*

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
3. …
4. …
5. …
6. …
7. …
8. …
9. …
10. …

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних знань і практичних навичок.
2. Участь: у роботі наукових гуртків, в олімпіадах, у наукових конференціях.
3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВК.
4. …
5. …
6. …
7. …
8. …

• *Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Високі лідерські якості)*

Потреби та мотиви:

1. Удосконалення своїх сил і здібностей.
2. …
3. …
4. …
5. …
6. …
7. …
8. …
9. …
10. …

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Делегування повноважень.
2. …
3. …

4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...

- Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Мати двох дітей дошкільного віку)

Потреби та мотиви:

1. Застосовувати свої знання і вміння.
2. Виховання дітей.
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Надання додаткової відпустки.
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...

Ситуаційна задача "Проблеми молодого магістра"

Николенко Ігор, 24 роки, закінчив минулого року вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми "Зорро", яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта — або училище, або курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки ще навчаючись в університеті працював менеджером сервісного відділу у фірмі "Ельдорадо".

Основна проблема — відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Така ситуація призвела до того, що Ігор останнім часом почав відчувати острах спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок і рішення.

Завдання до задачі

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

Аналітична задача 1 “Визначення шляхів і засобів задоволення потреб співробітників”

Ви — голова Ради директорів банку. Ваше завдання — сформувати мотиваційну політику установи.

Завдання до задачі

1. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити.
2. Проранжуйте першочерговість завдань.
3. Визначте шляхи і засоби, якими задовольнятимуться потреби співробітників (результати відобразіть у таблиці).
4. Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за В. Маслоу.

Рекомендації до оформлення задачі

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці. Зразок таблиці наведено нижче.

Таблиця 1.1

Шляхи і засоби задоволення потреб співробітників

№ пор.	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	2	3	4	5
1	Фізіологічні. Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях атмосфери єдиної команди	Моральна	Першочергове

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5
3	Соціальні	Прихильно ставитись до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	Самовираження	Заохочення і розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове
5 …	…	….	…	…

Аналітична задача 2 “Формування індивідуально-типологічних підходів до мотивації праці”

Теоретична інформація

В основу мотивації персоналу організації має бути покладений принцип комплексності, за яким необхідно враховувати три основних компоненти: потенційні можливості співробітника; особистісні мотиваційні компоненти; мету і завдання бізнесу.

Мотиви діяльності кожної людини визначаються психотипом особистості. Кожний психотип має свої особливості і потребує індивідуального врахування його чеснот і недоліків. Для кожного психотипу існують свої мотиви і стимули, які необхідно враховувати для мотивування їхньої праці.

За К.-Г. Юнгом, всіх людей можна поділити за способами сприйняття інформації та прийняття рішень, схильності до екстраверсії або інтроверсії. Розрізняють такі базові психічні функції та типологічні якості особистості:

S — ***сенсорика*** — функція конкретного сприйняття світу через органи чуття. Особи, в яких переважає ця функція, сприймають переважно конкретну, практичну інформацію, тобто ту, яку можна побачити, почути, до якої можна доторкнутись.

N — ***інтуїція*** — функція чуттєвого, безпосереднього сприйняття інформації в цілісних образах без логічного осмислення. Особи, в яких переважає ця функція, сприймають переважно понятійну, невербальну інформацію.

T — ***логіка*** — розумова функція психіки людини, орієнтована на об’єктивну обробку інформації та прийняття рішень. Особи,

в яких переважає ця функція, об'єктивно, логічно оцінюють інформацію і на базі цієї інформації приймають рішення.

F — психічна функція суб'єктивного судження та оцінки, яка базується на залученні у внутрішній, духовний світ оточуючих людей. Особи, в яких переважає ця функція, суб'єктивно оцінюють інформацію і на базі цієї оцінки приймають рішення.

E — ***екстраверсія*** — параметр людської психіки, який визначає активну та енерговитратну установку психіки, що націлює людину на експансію. Екстраверти налаштовані на активне спілкування, комунікабельні, часто виступають у ролі лідерів.

I — ***інтроверсія*** — параметр людської психіки, який визначає пасивну та енергозберігаючу, захисну установку психіки. Інтроверти зосереджені на собі, стримані, рідко виступають у ролі лідерів.

J — типологічна якість особистості, в якої розвинута здатність до ***оцінювання інформації***. Характеризується як рішучий тип, який стабільно працездатний, дотримується дисципліни і вимагає цього від інших.

P — типологічна якість особистості, в якої розвинута здатність до ***сприйняття інформації***. Характеризується як сприймаючий тип, працездатність якого залежить від настрою, швидко реагує на зміни обставин і може прекрасно маневрувати.

Завдання до задачі

1. Провести тестування та визначити психотип студентів — членів малих груп.
2. Розробити підходи до мотивації кожного студента групи, враховуючи його психотип. Результати аналізу представити в таблиці.

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

Психотип особистості визначити за допомогою психологічного тестування "Визначення психологічного типу особистості".

Психологічне тестування: "Визначення психологічного типу особистості"*.

1. У кожній з 28 пар виберіть твердження (а) або (б), яке вам більш підходить. Пам'ятайте, що серед них немає поганих або гарних, правильних або неправильних, усі вони рівноцінні.

---

* *Танаев В. М., Карнаух И. И.* Практическая психология управления. — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. — 304 с.

2. Після вибору варіанта оцініть його в балах, виходячи з того, що сума балів (а) і (б) дорівнює 10. Наприклад, а = 3; б = 7. Намагайтеся рідше відповідати а = 5 і б = 5.

3. Працюйте швидко, подовгу не роздумуючи над відповідями.

Реєстраційний лист до опитувальника

П. І. Б. _____

Група, спеціальність: _____

Дата заповнення: _____

	(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)
1			2			3			4		
5			6			7			8		
9			10			11			12		
13			14			15			16		
17			18			19			20		
21			22			23			24		
25			26			27			28		
	E	I		S	N		T	F		J	P

Формула				

Типологічний опитувальник

№ пор.	(а)	(б)
1	2	3
1	Заряджаюся енергією при спілкуванні з іншими людьми (люблю бувати в компаніях)	Заряджаюся енергією у спокійній обстановці (люблю коло близьких друзів)
2	Довіряю тому, що надійно	Довіряю натхненню і люблю гру розуму
3	Вирішую проблеми неупереджено (об'єктивно)	При аналізі проблем здебільшого враховую інтереси людей
4	Волію приймати рішення і не змінювати їх потім (однозначно)	Волію залишати за собою можливість вибору
5	Звичайно говорю голосно і рішуче	Говорю стримано і неголосно

Продовження табл.

1	2	3
6	Схвалюю нові ідеї тільки в тих випадках, якщо вони можуть використовуватися на практиці	Схвалюю нові ідеї тільки тому, що вони нові
7	Ціную логіку, справедливість і чесність; висуваю однакові вимоги до всіх	Ціную співпереживання і гармонію у стосунках; вважаю, що не завжди потрібно жорстко дотримуватись правил
8	Ставлю перед собою мету і прагну досягти її у встановлений термін	Змінюю свою мету в міру одержання нової інформації
9	Відкритий(та) для оточуючих	Про себе розповідаю деяким обраним
10	Люблю обговорювати факти	Люблю обговорювати можливості і перспективи
11	Відразу бачу недоліки і різко критикую їх	Охоче виражаю своє схвалення; намагаюся не кривдити інших
12	Розпорядок дня організує моя праця, люблю складати робочі графіки	Мені потрібна свобода від твердих планів, тому що дає змогу досягти більшого
13	Більше говорю, ніж мовчу (в родині)	Більше слухаю, ніж говорю (в родині)
14	Волів би присвятити своє життя тільки улюбленій справі	Люблю освоювати нові спеціальності, досягши визначеного рівня майстерності
15	Можу справляти враження твердої людини	Можу справляти враження м'якої людини
16	Мої зусилля розподіляються рівномірно	Можу спочатку запустити, але потім швидко надолужити втрачене
17	Відкрито виражаю свої емоції	Тримаю свої емоції при собі
18	Говорю конкретно і докладно	Моя мова здебільшого образна, користуюся порівняннями
19	Вважаю, що правда важливіша за такт	Вважаю, що правда і такт важливі однаково
20	У повсякденній рутині справ я заспокоююся	Повсякденна рутина не для мене
21	Люблю відповідати швидко	Не поспішаю з відповіддю
22	Якщо нічого не ясно, скрупульозно збираю відомості	Якщо нічого не ясно, покладаюся на інтуїцію
23	Вважаю, що можна керуватися почуттями тільки тоді, коли вони не суперечать логіці	Керуюся почуттями, незалежно від того, суперечать вони логіці чи ні

Закінчення табл.

1	2	3
24	Погано переношу метушню і плутанину	Труднощі — моя стихія
25	Люблю перебувати в центрі подій	Волію стежити за розвитком подій
26	Я — практичний	Я — спритний
27	Мені легше довести логічно	Мені легше переконати, впливаючи емоційно
28	Мій настрій стабільний і рівний	Я — імпульсивний(на), а мій настрій часто змінюється

Обробка результатів

1. Запишіть отримані результати у квадрати, підсумуйте їх. Внесіть підсумкові результати у нижні квадрати.

2. Обведіть букву (E або I, S або N, T або F, J або P), яка відповідатиме найбільшому числу з пари. Якщо числа будуть рівними (а = 35; б = 35), виберіть ліву букву, якщо ви жінка, і праву — якщо чоловік.

3. У результаті ви одержите чотири виділені букви. Їх сполучення і буде формулою вашого психологічного типу.

Приклад заповнення опитувальника

П.І.Б.: Петрова Ольга Георгіївна

ГРУПА, спеціальність: 10-05 СМФМ

Дата заповнення: 05.09.06

	(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)
1	4	6	2	3	7	3	10	0	4	5	5
5	1	9	6	6	4	7	7	3	8	6	4
9	2	8	10	5	5	11	5	5	12	4	6
13	5	5	14	4	6	15	3	7	16	6	4
17	4	6	18	0	10	19	6	4	20	7	3
21	1	9	22	4	6	23	7	3	24	4	6
25	0	10	26	4	6	27	4	6	28	3	7
	17	53		26	44		42	28		35	35
	E	I		S	N		T	F		J	P

Формула	I	N	T	J

2. Підходи до мотивації кожного студента групи необхідно розробити з урахуванням психотипу особистості. Аналіз результатів доцільно представити у вигляді таблиці. Зразок таблиці наведено нижче.

Таблиця 1.2

Формування індивідуально-типологічних підходів до мотивації праці членів команди “.....”

№ пор.	ПІБ студента, номер групи	Психологічний тип особистості	Потреби	Засоби матеріальної мотивації	Засоби моральної мотивації	Оптимальний режим праці
1	Ігнатко О.А.	INTJ	Визнання та оцінка. Самовираження	Розширений соціальний бонус	Оцінка результатів діяльності. Створення можливостей для розвитку. Формування відчуття необхідності для справи	Спокійний. Незалежний від інших членів команди
2...	....	....	....	....	....	....

При розробці підходів до мотивації особистості враховувати мотиви та стимули, що спонукають людину з певним психотипом, а також тип праці, який для неї притаманний. При формуванні підходів до мотивації доцільно врахувати інформацію розробок за матеріалами робіт В. В. Гуленко*.

1. Маршал (ESTP)

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

* *Гуленко В. В., Тыщенко В. П.* Юнг в школе. Соционика — межвозрастной педагогике. — Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1997.

Необхідно постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, ніж підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди шукатиме інше місце, де його вплив на справи буде значнішим.

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

Коли Маршал похмурий і замкнений в собі, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає непевність у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо зумієте підбадьорити його, використовуючи, наприклад, фразу: "Не засмучуйся, усе зорганізується, адже...", то знайдете вдячний відгук у його душі.

2. Політик (ESFP)

Стимул, який рухає Політиком, — бажання досягти високого статусу в групі, домогтися гарного матеріального становища. Він приділяє дуже велике значення зовнішньому виглядові, тому витрачає багато сил і засобів на створення іміджу процвітаючої людини. Він прагне оточувати себе модними, дорогими, якісними речами.

Уміє маніпулювати людьми, то зменшуючи, то збільшуючи дистанцію між ними і собою відповідно до ситуації. Любить бути в товаристві впливових людей, у розмові із задоволенням згадує впливових знайомих. Тому при взаємодії з Політиком рекомендується виявляти максимум такту, демонструючи цим, що ви враховуєте його високий статус.

Якщо є можливість, продемонструйте, що і ви не ликом шиті. Лити воду на цей млин вам допоможуть дорогий одяг, ефектні візитки, канцелярські приладдя від якісного виробника тощо. Пам'ятайте, що Політик робить висновок, насамперед ґрунтуючись на зовнішніх даних. Якщо це ваш підлеглий, ні в якому разі не використовуйте його на нудних малорухових роботах, що потребує старанності й акуратності. Крім того, майте на увазі, що Політики далеко не завжди успішно освоюють нову техніку

і нові методи роботи. Їм більше підійде різноманітна постачальницька і представницька діяльність, у процесі якої відбувається цікаве спілкування.

Такі підлеглі погано переносять критику своїх дій, тому якщо Політикові необхідно зробити зауваження, то зробіть це наодинці, у делікатній формі. Досвід показує, що найкраще використовувати "мову Езопа" — навести яку-небудь образну аналогію ситуації, надавши Політикові можливість самостійно зробити висновок.

Врахуйте, Політики не схильні планувати дії і слабко оцінюють ступінь первісного ризику. Отже, вам самим доведеться розробляти стратегію і тактику майбутніх справ, а Політик утілить їх у життя. Така організація роботи оптимальна. Політик буде дуже вдячний вам за попередження щодо небезпеки.

3. Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу — великий прагматик. Для нього найголовніший стимул у роботі — добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє значної практичної віддачі, він не стане. Крім того, для нього дуже важливі гарні умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і предмети під рукою, і доброзичливе ставлення товаришів по службі. Майстер віддасть перевагу роботі в затишній невеликій кімнаті, а не в престижному офісі, де панує постійний поспіх, юрбляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

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

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

Майстрові цікаве життя інших людей, інформація про їхні потенційні можливості і взаємини між ними, хоча він навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше робити компліменти його здібностям і надавати йому можливість працювати спокійно за своїми технологіями, то успішну взаємодію з ним буде забезпечено.

4. Посередник (ISFP)

Стимулом для нього є добробут, тобто можливість жити "не гірше за інших", створити на зароблені гроші комфортну обстановку в будинку. Матеріальний статок дає Посередникові почуття стабільності, впевненості в завтрашньому дні. Тому ніколи не слід доручати йому роботу, за яку ви не можете заплатити повною мірою. Йому не важливі чини і звання, він не прагне обтяжувати себе зайвою відповідальністю. Спокійна, нехай навіть рутинна робота, яку він виконає легко й артистично і за яку одержить повною мірою, — ідеал Посередника.

Тому що мислить він дуже конкретно, для нього важливі гарні умови праці. Робоче місце повинне бути добре обладнаним і зручним. Він і сам може про це подбати, тільки не перешкоджайте йому.

Він не завжди розбирається, що, коли і в якому порядку варто робити. Тому вам доведеться контролювати послідовність його дій, терміни здачі роботи. Стежте також за тим, щоб він не ігнорував нецікаву для нього, але важливу частину справи (найчастіше це попередня експертиза задуманого проекту або трудомісткі операції). А ще краще, якщо ви самі зробите це замість нього.

5. Адміністратор (ESTJ)

Стимулом, що рухає Адміністратором, є досягнення високого управлінського статусу в групі. Він прагне розпоряджатися всіма справами по-своєму і любить, коли його думка враховується. Його необхідно призначити на одну з керівних посад, і ви не знатимете труднощів ані з підрозділом, яким він керує, ані із самим Адміністратором.

Здавалося б, що в такої практичної людини не повинно бути ніяких проблем у житті. Однак, незважаючи на свою організованість, діловитість і раціональність, він рідко буває щасливим і вдоволеним. Йому важко підтримувати рівновагу й оптимістичний погляд на життя. Заклопотаність поточними справами і стурбованість тим, що на нього чекає завтра, заважають Адміністраторові відпочивати. Єдине, що може порадувати його, — співчуття, уміння доброзичливо вислухати.

Адміністратору бракує не тільки щирої підтримки з боку керівника, а й постійного ненав'язливого виховання, що застерігає його від різких дій стосовно оточуючих.

6. Ентузіаст (ESFJ)

Головний стимул у роботі для Ентузіаста — заслужити добре ставлення своїх колег. Він хоче бути гарним для всіх, для того щоб мати можливість емоційно впливати на інших. Він завжди прагне сподобатися співрозмовникові, допомогти йому в чомусь. Тому при спілкуванні з Ентузіастом насамперед необхідно продемонструвати ваше добре ставлення до нього, він має побачити, що його цінують і поважають.

Майте на увазі: Ентузіаст — тип напористий, йому необхідно висловлюватися до кінця. Але якщо він увійшов у раж, вам навряд чи удасться переконати його одразу. Тільки після того як він охолоне, можна продовжувати дискусію. Емоційний пресинг Ентузіаста може послабити ваш врівноважений стан і уточнення деталей за допомогою навідних запитань, висловлених рівним тоном.

Ентузіаст може виконувати будь-яку, навіть нецікаву, але потрібну роботу з високою якістю, якщо йому пояснити її корисність для справи.

Оскільки Ентузіаст мислить конкретно, для нього суттєвими є висока оплата і зручні умови праці. Хоча інколи він може і просто допомагати вам, якщо ви — гарна людина.

7. Інспектор (ISTJ)

Стимулом у роботі для нього є досягнення високого рівня добробуту. Він якісно і надійно виконує доручену справу, розраховуючи при цьому, що його працю буде оплачено по заслугах. Оскільки Інспектор звик мислити матеріальними категоріями, найкраще заохочувати його роботу преміями і коштовними подарунками.

Інспектор любить працювати в спокійному темпі, терпіти не може авралів, поспіху, терміновості, що порушують його плани. Він може розлютитися, якщо його підганяти або примусити швидко змінити спосіб дій чи просто заважати. Тому він прагне працювати незалежно від інших.

Йому подобається, коли доручають конкретну не дуже велику справу і можна завчасно все обміркувати. Зазвичай він ретельно підготовляє всі інструменти, тримає їх у порядку. Охоче стежить за технічними новинками в інтересах справи.

Активізувати його дії може емоційне попередження щодо неприємностей в разі, якщо роботу не буде завершено вчасно.

8. Хранитель (ISFJ)

Стимул, що рухає Хранителем, — досягнення високого рівня добробуту для себе і своїх близьких. Заради цього він може працювати скільки завгодно. Хранитель — сумлінна і надійна людина. Йому можна доручити будь-яку справу, що потребує добросовісного, сумлінного виконання, за умови гідної оплати. В іншому разі Хранитель почне ухилятись під різними приводами — як людина сумлінна він просто не братиметься за роботу, аніж робити її абияк.

Хранитель періодично говорить про невдоволення своїм життям, а особливо людьми, які його оточують. Даремно переконувати його, коли він перебуває в такому стані. Тут головний щиросердний лікар — інтенсивна виробнича діяльність, тільки вона відверне його думки.

Незважаючи на те що Хранитель може як ніхто впоратися з рутинною роботою, він, однак, не завжди досить чітко уявляє собі технологію необхідних дій. Тому, щоб він не впадав у тяжкі роздуми, треба бадьорим голосом пояснити йому всю послідовність майбутніх кроків і потім постійно квапити (“якщо не встигнемо зараз — потім це вже не вдасться, тому що...”). Так і справу буде зроблено, і рівновага збережеться. А ще можна змалювати райдужні перспективи, що обіцяє якнайшвидше виконання наміченого.

9. Новатор (ENTP)

Стимул для нього — прагнення до унікальності. Тому необхідно, щоб доручена справа була цікавою і давала можливість особистого росту, саморозвитку. Ще краще, якщо це будуть пошукові, єдині у своєму роді розробки. Доручаючи такого роду роботу, необхідно переконати Новатора, що тільки він, з його розумом, ерудицією, прозорливістю, унікальністю, може її виконати.

Після завершення справи треба так само похвалити виконавця, відзначити його неординарні здібності і відразу підібрати нову, ще цікавішу роботу — за відсутності новизни Новатор швидко знітиться. Якщо він щось не довів до кінця, зробив не так, як було намічено, або неякісно (часто це конкретна, рутинна частина роботи), найкраще закрити на це очі і доручити доведення й оформлення іншому фахівцеві.

Новатор не вміє стежити за своїм зовнішнім виглядом, здоров’ям. Добре, якщо хтось інший подбає і про його робоче

місце, і про стан здоров'я. Це зніме з Новатора зайві збудження і напруженість.

Активізувати працездатність Новатора можуть м'який гумор, ненав'язливі запитання, що привернуть його увагу до самого себе.

10. Підприємець (ENTJ)

Головний стимул у роботі для Підприємця — прагнення підтвердити власну унікальність. Тому доручення повинне бути захоплюючим, таким, щоб людина змогла виявити свою здатність до нестандартних рішень.

Підприємець любить учитися, тому що рано чи пізно це може виявитися корисним для справи. Відправляйте такого співробітника у відрядження, на семінари, симпозіуми, усілякі курси — і він працюватиме з великою віддачею.

Візьміть на замітку: Підприємця обтяжує рутинна, одноманітна діяльність, а також копітка робота, що потребує підвищеної старанності. Обережно ставтесь до його пропозицій, що припускають ризик, уточнюйте, чи є достатня матеріальна база для цього, хто фінансуватиме ідею. Непогано також поцікавитися, хто його підтримує (дуже часто вся його "команда" — це він сам). Якщо він квапиться з прийняттям рішення, прислухайтеся — у Підприємця надзвичайне чуття. Однак дійте за принципом "сім разів відміряй", інакше неприємностей не уникнути.

Підприємець схильний зробити набагато більше того, що потрібно, але буває метушливий, нестриманий. Ставтесь до його гарячковості і нетерпимості до інших співробітників спокійно і доброзичливо, демонструйте свою підтримку. Заохочуйте його ділові починання, підстраховуйте його, випереджайте необачні дії і зайві витрати — і ваша взаємодія буде ефективнішою.

11. Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення вирізнитися, процвітати, кар'єрний ріст мало що значать для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, що дає можливість задовольнити власну зацікавленість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова, що зроблено величезний обсяг роботи, але без його участі вона може застопоритися, його внесок украй необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дає змогу обмірковувати логічні питання. Для нього найкраще працювати незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє

здоров'я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, проте комфорт підвищує працездатність і настрій Аналітика. Він непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Тому, якщо вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячний.

Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки в усьому, що стосується особисто його.

12. Критик (INTP)

Критик — тип абстрактно мислячий. Його життєвим стимулом є прагнення до самоцінності, самодостатності. Більш за все його цікавлять питання пізнавального і загальнотеоретичного характеру. А престиж, кар'єра, статус — для нього просто маячня.

Оптимальний режим для Критика — спокійний, що не потребує великих фізичних зусиль і поспіху. Його шлях — інтелектуальна робота, поступовість — важливий фактор розвитку його кар'єри.

У спілкуванні з Критиком варто пам'ятати, що, незважаючи на його компетентність, він звичайно тільки констатує наявність проблеми, нічого не пропонуючи для зміни ситуації. Крім того, його концепції здебільшого нереалістичні і надмірно ускладнені. Він краще за будь-кого іншого оцінює тенденції, однак робити корінні реформи ви повинні самі, не розраховуючи на його участь.

Як і всі інтуїтивні типи, Критик воліє, щоб усі побутові проблеми, а також проблеми облаштованості робочого місця вирішував замість нього хтось інший. Допомагайте йому у вирішенні цих питань, і ефективність його роботи зросте.

13. Ініціатор (ENFP)

Ініціатор в усьому прагне бути унікальним. Він прагне дізнатись якнайбільше в гуманітарній сфері, постійно підвищує свою компетентність, із задоволенням займається самоосвітою. Йому подобається робота, де можливі різноманітні контакти з людьми, його натура вимагає постійних перемикань. Тому ви щонайкраще задієте потенціал Ініціатора, доручаючи йому спілкування з клієнтами або налагодження дипломатичних відносин з партнерами чи з представниками інших підрозділів фірми.

Якщо час від часу ви будете відзначати голосно неабиякі здібності і широкі знання Ініціатора, станете прислухатися до його порад, то знайдете відданого співробітника. Однак до його реко-

мендацій потрібно ставитись критично. Пам'ятайте, що, незважаючи на розвинену інтуїцію, Ініціатор здебільшого непрактичний, а може бути й інфантильним.

У світлі вищесказаного зрозуміло, що повсякденні рутинні справи, що потребують уваги і старанності, не для Ініціаторів. Вони із задоволенням передоручають цю роботу іншому.

Оточуйте Ініціатора турботою, будьте терпимі до його побутової непрактичності, недбалості у дріб'язках — і ваша співпраця буде успішною. Якщо ви, до того ж, надасте йому вільний режим роботи і станете всіляко сприяти його саморозвиткові — будете цілком відповідати його уявленням про ідеального начальника.

14. Наставник (ENFJ)

Наставником теж рухає прагнення до унікальності. Він любить демонструвати свої здібності, віддає перевагу творчій волі. Йому подобається робота, що дає можливість самовираження. Діяльність, якою він займається, повинна слугувати особистому зростанню Наставника, сприяти його вдосконаленню. Частіше відправляйте такого співробітника на семінари, симпозіуми, конференції. Він добре володіє мовою, любить виступати перед аудиторією, агітувати, захоплювати людей.

Наставник бореться за порядок, дисципліну, хоча сам своєю працею їх створює і підтримує. Тому, якщо ви будете пунктуальними і дисциплінованими, а в спілкуванні з ним коректними, це дуже приваблюватиме його до вас. Крім того, він цінує тих, хто може відстоювати свою думку і захищати інтереси підлеглих, у тому числі і його.

Працює Наставник досить сумбурно — іноді від нього не можна дочекатися ніякого конкретного результату, він тільки доповідає вам про всі труднощі, що виникають при виконанні завдання. Він також постарається нав'язати вам свою стратегію дій і зручний для нього режим роботи. Ні в якому разі не поступайтесь! Розбийте весь обсяг роботи на невеликі послідовні етапи, встановіть контрольні терміни їх виконання і суворо вимагайте докладних звітів на кожному етапі. Це мобілізує Наставника і зробить його роботу організованішою, адже він людина відповідальна.

15. Гуманіст (INFJ)

Гуманіст воліє займатися улюбленою справою спокійно, розмірено і незалежно від інших. Його життєвим стимулом є прагнення до самоцінності, самодостатності. Робота в авральному

темпі не для нього, тому він може виявитися “хлопчиком для биття” в колективі, де потрібно оперативно видавати конкретний результат. До того ж він схильний ускладнювати проблему, замість того щоб швидко і точно виконати всі запропоновані технології. Його улюблене заняття — поміркувати про проблеми буття.

Якщо у вашому колективі є такий співробітник, вам навряд чи вдасться домогтися від нього чого-небудь грубим натиском. Він просто зануриться в себе і буде довго переживати. Тому треба дати йому можливість спокійно працювати над вирішенням такої задачі, що не є ключовою ланкою в технологічному процесі. Підвищити його віддачу в роботі можна, створивши йому гарні умови для роботи й оточивши увагою: щоб він виконав усе точно в термін, напишіть чітке завдання на папері, докладно і завчасно проінструктуйте про необхідні дії, а потім не забудьте проконтролювати, чи все він зробив.

Гуманіст — людина непрактична, з добрим серцем, він охоче допомагає іншим, навіть на шкоду собі. Намагайтеся позбавити його таких турбот, налаштовуйте прагматично — це дуже оптимізує вашу взаємодію.

16. Романтик (INFP)

Життєвий стимул для Романтика — самоцінність. Він завжди хоче мати можливість спокійно працювати у своєму темпі. Романтик дуже допитливий. Якщо робота сприяє його саморозвиткові, цікава йому, він трудиться з великою віддачею. Романтик дуже цінує можливість трудитися у спокійній обстановці. І краще не звертати уваги на те, що його працездатність переживає періоди спадів — під час підйомів він все надолужує. Романтик здатний тривалий час працювати на перспективу, навіть не одержуючи відповідної матеріальної винагороди. Якщо він упевнений і надалі, ви можете розраховувати на нього.

Романтики наївні і непрактичні, воліють літати в хмарах. Їм важко налагодити побут, облаштувати робоче місце, а також постояти за себе в разі потреби. Тому, якщо ви його посильно підтримуєте, він побачить у вас надійну і рішучу людину, на яку можна покластися. Він служитиме вам вірою і правдою, хоча, слід відзначити, завдяки своїй інтровертності Романтики і так не схильні часто змінювати місце роботи.

Представники цього психотипу романтичні й аристократичні, з гарним почуттям гумору. Тому, якщо ви дружите з жартом і

зрідка підноситимете Романтикові невеликі, але вишукані подарунки, знайдете в його серці найщиріший відгук.

Аналітична задача 3
"Планування кар'єри як засіб мотивації"

Теоретична інформація

Кар'єра — просування по ієрархічній драбині у вибраній сфері трудової діяльності, що відповідає судженням працівника про свій трудовий шлях і дає задоволення від праці.

Розрізняють два види кар'єри: фаховий і внутрішньофірмовий.

Фахова кар'єра — послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей і вмінь, професійне зростання під час навчання та проходження різних стадій професійної діяльності.

Внутрішньофірмова кар'єра реалізується за різними напрямами: вертикальним; горизонтальним; доцентровим.

Вертикальний тип кар'єри — просування до вищого рівня ієрархії. Як правило, реалізується через посади загальних (лінійних) менеджерів, здатних вирішувати загальні та стратегічні питання, налагоджувати зовнішні зв'язки організації.

Горизонтальний тип кар'єри — переведення працівника на інші посади в одному або різних функціональних напрямах, що збільшує зацікавленість співробітника роботою, сприяє його професійному розвитку. Крім вищезазначеного, цей тип кар'єри окреслює зайняття посад, які не мають жорсткого закріплення в організаційній структурі: керівник напряму; програми.

Доцентровий тип кар'єри — підвищення у статусі, що не має офіційного закріплення у структурі управління, штатному розписі та спрямоване на набуття авторитету, поваги серед колег в організації і певній галузі, визнання як фахівця й особистості.

При формуванні підходів до мотивації персоналу необхідно враховувати, що на різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні потреби.

Завдання до задачі

1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії А. Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: Маршала, Майстра та Аналі-

тика (використовуючи характеристику психотипів, наведену в аналітичній задачі 2).

3. Виберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри і розробіть план ділової кар'єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.
4. Порівняйте план ділової кар'єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів і потреб. Аналіз наведіть у вигляді таблиці.

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

План ділової кар'єри працівників доцільно представити у вигляді таблиці. Зразок таблиці наведено нижче.

Таблиця 1.3

Планування ділової кар'єри працівника П. О. Олексієнка (психотип ESTJ — адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
Стажер	19–24	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ВНЗ за програмою "бакалавр"
Майстер-бригадир	22–26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес-школі або школі менеджерів (3–4 тижні)
Начальник дільниці	26–30	Призначення	Навчання у ВНЗ за програмою "магістр з менеджменту"
Начальник цеху	30–37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37–43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи
Директор	43–55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових і науково-практичних конференціях
Консультант директора	55–65	Призначення	Участь у виставках, наукових і науково-практичних конференціях, симпозіумах

Порівняння плану ділової кар'єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів і потреб необхідно представити в таблиці, зразок якої наведено нижче.

Таблиця 1.4

Кореляційний аналіз між планом ділової кар'єри працівника П. О. Олексієнка (психотип ESTJ — Адміністратор) та віковою динамікою пріоритетів і потреб

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

У розробці підходів до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб доцільно використовувати інформацію (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Вікова динаміка пріоритетів і потреб людини

Етапи кар'єри	Вік, років	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
1	2	3	4	5
Попередній	до 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах і сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	до 30	Розвиток умінь та навичок. Формування кваліфікованого фахівця	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності
Просування	30–45	Зростання кваліфікації. Просування по службовій драбині. Набуття нових навичок і досвіду	Високий рівень оплати праці. Здоров'я	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги

Закінчення табл. 1.5

1	2	3	4	5
Збереження	45–60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду	Підвищення якості життя. Здоров'я	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я	Стабілізація самовираження, поваги

Ситуаційно-аналітична задача "Коли у працівника антикар'єрний настрій"*

І. Загальна інформація

Постановка задачі

Програмістові Михайлові Сахарову з компанії "SBP" запропонували організувати конференцію. Власне, через "закомп'ютеризованість" тематики цих заходів тільки він і міг виконати таку роботу. Конференції проходили на "ура" і давали прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що Михайло поряд із технічними знаннями і навичками мав ще й організаторські здібності і ділову хватку. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно прийняло рішення створити окрему структуру, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не порушувалося. Так от несподіванка — програміст відмовився. Навіть незважаючи на зайвий нулик, що міг би додатися до доларового еквівалента його зарплати. Виявилося, що "залізки" і "софти" йому набагато ближче. І саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися і надалі.

Точки зору фахівців з менеджменту

У практиці управління складності виникають, коли менеджерові необхідно визначити причини, з яких працівник чіпляється за "насиджене крісло". Чи багато керівників, почувши відмову від вищої посади (і відповідно від грошей і влади), зможуть стриматися і не покрутити пальцем біля скроні? У той же час причини такої відмови найчастіше не пов'язані з примхами психіки.

* *Уманец А.* Болезнь роста // Бизнес. — 2004. — № 31(602). — С. 56–57.

У журналі “Бізнес” у рубриці “Практика менеджменту” виділено кілька можливих причин, які можуть стримувати “кар’єрні” прагнення працівника. Наприклад, бажання приділяти більше часу родині, близьким, улюбленому заняттю.

Наталя Тиморина, керівник служби персоналу компанії DHL International Ukraine, вважає, що не останню роль у таких відмовах відіграє небажання (неготовність) працівника брати на себе додаткову відповідальність. У прийнятті рішення про кар’єрний розвиток працівника завжди необхідно враховувати його бажання. Інакше компанія отримує демотивованого і неефективного працівника. Що, по суті, дорівнює втраті цінного співробітника, адже поганому навряд чи пропонуватимуть підвищення. А це додаткові витрати.

Щороку співробітники компанії DHL International Ukraine заповнюють спеціальну анкету “Мої кар’єрні прагнення”, де зазначають, в яких підрозділах і на яких посадах вони хотіли б працювати через 1–2 роки, а також як додаткові знання, необхідні для роботи на нинішній посаді, або на інших, вони хотіли б опанувати. Ця анкета й особисті бесіди менеджера із працівником допомагають намітити план його кар’єрного росту.

Олег Афанасьєв, директор консалтингової фірми Business System, припускає, що припинення кар’єрного росту іноді відбувається тому, що людина досягає бажаного рівня життєвого і матеріального комфорту. Чи є посади, заради яких можна було б пожертвувати таким комфортом? Питання з розряду риторичних.

Не слід прискіпливо ставитися до того, що працівник не жадає звалювати на себе новий тягар відповідальності. Крім вертикального кар’єрного росту існує і не менш важливий горизонтальний ріст.

Бізнес сам по собі — це постійний ріст. А якщо працівник не росте і, як наслідок, не дає потрібного результату, він опиняється за бортом ділового життя. В інтересах самого менеджера знаходити нові можливості горизонтального росту для такого працівника. І не тільки горизонтального. Адже відмова від більш високої посади може іноді ґрунтуватися на його незнанні своїх природних можливостей. Чи багато хто може сказати, на що він справді здатен?

Оксана Семенюк, директор відділу людських ресурсів компанії Kraft Foods, вважає, що “горизонтальна” кар’єра, по суті,

безмежна. У межах займаної посади співробітник може поглиблювати знання у своїй сфері, стати наставником для новачків, досягати вищого рівня професіоналізму. Саме завдяки стратегії горизонтального росту вирішили проблему "незростаючого" співробітника в компанії Kraft Foods.

У компанії Kraft Foods був такий випадок. Секретар компанії ні за які "пряники" не хотіла йти на підвищення. Це було пов'язано, з одного боку, з бажанням створити сім'ю, з іншого боку — з острахом додаткової відповідальності. Керівництво компанії не тиснуло на співробітницю. Але водночас ставило перед нею нові завдання, а також поступово залучало до участі в різних проектах. Згодом дівчина зрозуміла, що багато що в неї виходить добре. Крім того, вона стала отримувати задоволення від роботи. Як наслідок, незабаром дівчина стала екс-секретарем і нью-асистентом.

Іноді фахівці виокремлюють і менш приємні причини "антикар'єрних" настроїв. Одна з найнеприємніших — острах співробітника втратити "не оподатковуваний податком" заробіток. Тобто він не зовсім чесним шляхом заробляє "на скоринку сиру і стаканчик вина" на займаній посаді. Якщо стосовно такого працівника вже були підозри, його краще перевірити.

Не варто також забувати, що призупинення кар'єрного росту працівника може бути пов'язане з його бажанням перейти в іншу компанію. Пан Афанасьєв також зазначає, що іноді може йтися не про припинення кар'єрного росту, а про припинення розвитку людини як особистості. Остання причина — це, мабуть, єдиний випадок, коли ситуація потребує втручання, швидше, психолога, ніж менеджера. Успішне вирішення інших проблем "неамбіційності" цілком у руках гарного керівника, якщо той об'єктивно розібрався в тому, що відбувається. Хоча в таких справах без частки винахідливості і спритності не обійтися.

II. Завдання для обговорення

1. Визначте можливі причини, які можуть спонукати Михайла Сахарова залишитись на займаній посаді.
2. Визначте відмінності у формуванні матеріальної мотивації праці співробітників з "вертикальним" і "горизонтальним" типами кар'єри.
3. Сформуйте засоби морального стимулювання для працівників з "вертикальним" і "горизонтальним" типами кар'єри.

Аналітично-розрахункова задача
“Матеріальна мотивація праці”

І. Постановка задачі

У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, два косметологи, чотири масажисти, перукар-візажист, чотири перукаря і прибиральниця.

ІІ. Завдання до задачі

1. Обґрунтуйте застосування конкретних форм і систем оплати праці.
2. Визначте методи матеріального та морального стимулювання для всіх категорій працівників.

ІІІ. Інформаційна база задачі

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.
2. Доплати за умови праці:
   - несприятливі умови праці;
   - змінність (робота у вечірні години);
   - рівень зайнятості протягом зміни.
3. Надбавки:
   - за понаднормову продуктивність;
   - за особовий внесок у підвищення ефективності та прибутковості;
   - за високу якість обслуговування (продукції), виконання термінових і відповідальних завдань.
4. Премії:
   - за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року, з фонду керівника підрозділу, за якісне та своєчасне виконання договорів тощо);
   - за особистий вклад працівника в загальний результат діяльності (винагорода за раціональну пропозицію, винагорода за освоєння нових технологій тощо).
5. Соціальні виплати:
   - транспорт;
   - медична допомога та ліки;
   - медична страховка;

- додаткові вихідні дні;
- харчування під час роботи;
- підвищення кваліфікації;
- страхування життя;
- членство у клубах (професійних, спортивних тощо);
- корпоративні вечірки;
- ощадні фонди;
- інше.

6. Участь у прибутках (дивіденди, опціони).

Тест для самооцінки 1 “Задоволення потреб”

Тест оцінює ступінь задоволеності основних потреб людини.

Інструкція

Перед вами 15 тверджень, які ви маєте оцінити, попарно порівнюючи їх між собою.

Спочатку порівняйте перше твердження з другим, третім і так далі, результат впишіть у першу колонку. Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим кращим для себе ви вважаєте друге, то в початкову клітинку впишіть цифру 2. Якщо кращим виявиться перше твердження, впишіть цифру 1. Потім так само зробіть із другим твердженням, порівняйте його спочатку з третім, потім з четвертим і так далі, і вписуйте результат у другий стовпчик.

Так само працюйте з іншими твердженнями, поступово заповнюючи весь бланк.

Під час роботи доцільно до кожного твердження вголос проговорити фразу “Я хочу...”:

1. Домогтися визнання і поваги.
2. Мати теплі стосунки із людьми.
3. Забезпечити своє майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати гарних співрозмовників.
6. Підвищити власний статус.
7. Розвивати свої сили і здібності.
8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності і компетентності.
10. Уникати неприємностей.

11. Прагнути до нового і незвіданого.
12. Забезпечити собі впливове положення.
13. Купувати гарні речі.
14. Займатися справою, яка потребує повної віддачі.
15. Щоб усі мене розуміли.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Ключ до тесту

А. Закінчивши роботу, підрахуйте кількість балів (тобто виборів) до кожного твердження.

Виберіть п’ять тверджень з найбільшою кількістю балів і розташуєте їх за ієрархією — це ваші головні потреби.

Б. Для визначення ступеня задоволеності п’яти головних потреб підрахуйте суму балів за п’ятьма секціями таких питань:

1. Матеріальні потреби: 4, 8, 13.
2. Потреби в безпеці: 3, 6, 10.
3. Соціальні (міжособистісні) потреби: 2, 5, 15.
4. Потреби у визнанні: 1, 9, 12.
5. Потреби в самовираженні: 7, 11, 14.

Результати тесту

Підрахуйте суми балів за кожною з п’яти секцій і відкладіть на вертикальній осі графіка результат. По крапках-балах побудуйте загальний графік результату, який визначить три зони задоволеності за п’ятьма потребами.

Сума балів:

42	Зона незадоволеності			
28	Зона часткової незадоволеності			
14	Зона задоволеності			
	1	**2**	**3**	**4**	**5**

Види потреб

Рис. 1.1. **Графік результату: ступінь задоволеності потреб**

Тест для самооцінки 2 “Мотивація до успіху”

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти “так” або “ні”.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. У разі проблемної ситуації я здебільшого приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від складного завдання, потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.
10. Під час роботи потребую незначного відпочинку.
11. Ретельність — це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене значніше приваблює інша робота, ніж та, яку я зараз виконую.
14. Осуд стимулює мене більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Якщо я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.
36. Я не приділяю багато уваги своїм досягненням.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота набагато результативніша.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Якщо я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти я здатний на все.

Ключ до тесту

Ви одержали по одному балу за відповіді “так” на такі запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41.

Ви також одержали по одному балу за відповіді “ні” на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту:

від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;
від 17 до 20 балів: порівняно високий рівень мотивації;
понад 21 бал: дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження довели, що люди, орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий рівень готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій.

До того ж, людям, які мотивовані на успіх і мають на це великі надії, властиво уникати високого ризику. Ті, що сильно мотивовані на успіх і налаштовані на ризик, не так часто зазнають невдач, ніж ті, котрі ризикують, але мають високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху — досягнення мети.

Тестові завдання

1. Які групи потреб виділяв Михайло Туган-Барановський?

а) фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні;
б) фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні;
в) фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні;
г) фізіологічні, потреби у безпеці, потреби у повазі; практичні.

2. Які групи потреб А. Маслоу вважає первинними?

а) самовираження та повага;
б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
в) соціальні, безпеки і захищеності;
г) самовираження, поваги, соціальні.

3. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

а) теорія очікувань В. Врума;
б) теорії “X” та “Y” Д. МакГрегора;

в) теорія морального стимулювання;
г) теорія матеріального стимулювання.

4. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:
а) теорія А. Маслоу;
б) теорія справедливості С. Адамса;
в) теорія "Z" У. Оучі;
г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

5. Основу мотиваційного поля формують:
а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку завдань, оплата праці, система стимулів і стягнень;
б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;
в) покупці, споживачі, конкуренти;
г) стиль керівництва, вимогливість через місію організації, оплата праці, система стимулів.

6. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним призводить до:
а) незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці;
б) задоволення потреб вищого рівня.
в) формування довірчих стосунків та взаємопідтримки між співробітниками;
г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

7. До мотиваційних засобів менеджера не належать:
а) інформування про результати праці;
б) розкриття перспектив службового підвищення;
в) еластичність робочого часу;
г) щорічна відпустка.

8. До матеріальних стимулів належать:
а) заробітна плата, соціальні виплати, дивіденди з акцій;
б) заробітна плата, премії, дивіденди з акцій;
в) заробітна плата, соціальні виплати, надбавки;
г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди з акцій.

9. Заробітна плата працівника організації має складатися з:
а) тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії;
б) тарифної частини, доплат і компенсацій, надбавки, премії.

в) тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії;
г) тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

10. Доплати за несприятливі умови праці передбачають:
а) збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
б) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок;
в) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
г) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

11. Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці у працівників?
а) за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;
б) за понаднормову продуктивність, за особистий внесок у підвищення ефективності, якісну роботу;
в) за особистий внесок у підвищення ефективності, виконання термінових і особистих завдань керівництва;
г) за своєчасне виконання договорів і етапів.

12. Які види премій мають сплачуватись за якість і своєчасне виконання робіт?
а) за виконання договорів і етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу;
б) за підсумками місяця, підсумками року;
в) премії до професійних свят, корпоративних дат;
г) премії за особистий внесок у діяльність підрозділу.

13. За яким показником перевиконання плану може нараховуватись надбавка за понаднормову продуктивність?
а) застосування раціональних пропозицій, авторських винаходів;
б) наявність у співробітника здібностей до цього виду роботи;
в) надмірна інтенсивність праці;
г) застосування нової технології.

14. Кому з учасників виробничого процесу розподіляються надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності (раціональні пропозиції)?

а) авторам раціональних пропозицій;
б) працівникам, які брали участь у запровадженні раціональних пропозицій;
в) авторам і співробітникам, які брали участь у запровадженні нововведень, з фонду керівника підрозділу;
г) авторам і співробітникам, які брали участь у запровадженні нововведень.

15. З якою метою формується преміальний фонд керівника підрозділу?

а) для преміювання керівника підрозділу;
б) для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань;
в) преміювання до професійних свят;
г) преміювання до корпоративних свят.

16. Який відсоток від загальних видатків на персонал мають становити соціальні виплати?

а) 100 %;
б) 50–70 %;
в) 10–30 %;
г) 5–10%.

17. З якою метою застосовуються міри покарання працівників?

а) щоб позбавитись небажаної поведінки;
б) спонукання до професійного росту;
в) для зміни поведінки;
г) з метою зміцнення бажаної поведінки.

18. Форма трудової угоди “Робота на відстані” — угода, за якої працівник:

а) працює у відрядженні;
б) частину роботи виконує вдома;
в) працює на відстані від керівництва (в іншому відділі);
г) працює і мешкає в іншому місті.

19. Як розподіляється робота за гнучким графіком:

а) на гнучкий та основний час;
б) на власний розсуд працівника;

в) графік роботи затверджується керівництвом;
г) вільний вибір періоду відпустки.

20. До альтернативних трудових угод належать:

а) стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота на відстані;
б) стислий робочий графік, робота за контрактом, поділ робочого місця, робота на відстані;
в) стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, робота за контрактом, робота на відстані;
г) стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місця, робота за контрактом.

Правильні відповіді на тестові завдання

1а	2б	3б	4б	5а	6а	7г	8а	9б	10в
11б	12а	13б	14в	15б	16б	17а	18б	19а	20а

Завдання для самостійної роботи

1. Опишіть ситуації, за яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивацію типу “батога та пряника”.
2. Портер і Лоулер у своїй теорії дійшли висновку, що результативність праці викликає задоволення роботою. Які наслідки від цього висновку для практики управління?
3. Яку роль у мотивації відіграє винагорода?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. ВНЗ. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003. — 336 с.
2. *Ґріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
3. *Дмитренко Г. А., Шарапова Е. А., Максименко Т. М.* Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
5. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

6. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
7. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. — 2-ге вид. — Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка" (Інформ.-вид. центр "ІНТЕЛЕКТ+" Ін-ту післядипломної освіти); Інтелект-Захід, 2003. — 352 с.
8. *Сердюк О. Д.* Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
9. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа"; Интел-Синтез, 1998.
10. *Управление* персоналом: Учеб.-практ. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова и др. — М.: ПРИОР, 1999.
11. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
12. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998.
13. *Шкатулла. В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: НОРМА-ИНФРА, 1998.
14. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999.

КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: Набуття практичних навичок з методів аналізу управлінських ситуацій і застосування до них контрольних заходів; використання заходів оптимального контролю.

Теоретична частина

Контроль — функція менеджменту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінювання, аналізу результатів діяльності та внесення відповідних корективів у виробничий процес.

Основна **мета контролю** полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями. Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю. Об'єкти контролю наведено на рис. 2.1.

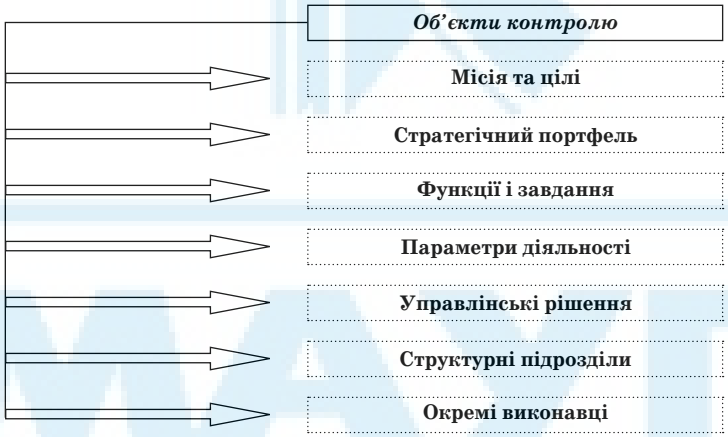

Рис. 2.1. **Об'єкти контролю**

Суб'єктами контролю є: державні та відомчі органи; колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні і функціональні менеджери.

Контроль здійснюється за кількома видами (рис. 2.2) та етапами (рис. 2.3).

Рис. 2.2. **Види контролю**

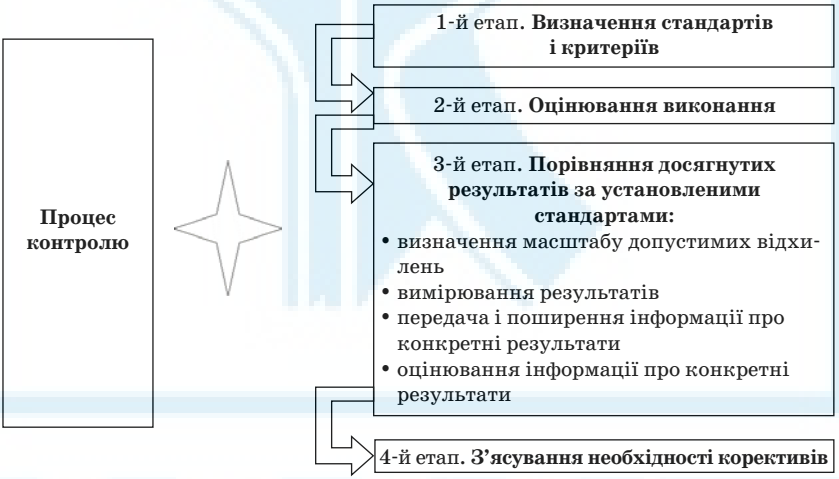

Рис. 2.3. **Етапи контролю**

Характеристики ефективного контролю:

- стратегічна спрямованість контролю — має підтримувати пріоритети організації;
- інформаційно-управлінська система контролю.

Ситуаційно-аналітична задача “Контроль за ТПК”*

І. Загальна інформація

Історія компанії

Компанія “ТПК” почала займатись продажем будівельних матеріалів ще в першій половині 90-х років у Львові. Згодом було організовано виробництво профнастилу та металочерепиці. Невисокий обсяг регіонального ринку не дозволяв компанії повноцінно розвиватись. Розширювати географію продажу компанія почала безсистемно: то розвиваючи власну дилерську мережу, то відкриваючи власні філіали. Проте у 1997 р. засновники “ТПК” прийняли рішення розвивати торгівлю за допомогою методу прямого продажу через власну мережу філіалів. Відкривши свій третій філіал у м. Києві, керівництво “ТПК” зробило висновок щодо перспективності цього шляху розвитку торгівлі. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії “ТПК”, розвиток продажу через дилерську мережу має певні негативи. По-перше, з дилером необхідно ділитися прибутком. По-друге, дуже важко відстежувати помилки дилера, який не може забезпечити саме такий сервіс, як персонал компанії “ТПК”: технічний супровід; шеф — монтаж; терміни поставок; точність зобов’язань тощо. За період 2000–2001 рр. компанія відкрила більшість своїх філіалів і сформувала повноцінну мережу. Серйозних збутових проблем у компанії не було. Бізнес зростав, проте засновників не влаштовувало, що вони не знають становище компанії на ринку, не мають достатньо інформації щодо позицій конкурентів, щодо загроз з боку товарів-замінників. Тому частиною стратегії став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться конкретні цілі: завоювання певної частки ринку; досягнення певної рентабельності. З метою реалізації цієї стратегії два роки тому було змінено методику роботи з філіалами, які раніше були орієнтовані не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з товарообігу, витрат, прибутку, товарні запаси, дебіторську заборгованість тощо. Філіалам надавалося більше свободи у виборі способів досягнен-

* За матеріалами: *Савин А.* В состоянии эффекта // Бизнес. — 2004. — № 51(622). — С. 118–121.

ня головної мети — рентабельності капіталу, за цим показником почали визначати ефективність роботи філіалів.

Параметри діяльності та цінова політика

Філіали компанії "ТПК" самостійно планують і регулюють свою діяльність, проте під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії "ТПК", діяльність всієї компанії орієнтована на те, щоб для кожної групи клієнтів товар продавався за однаковими цінами в усіх філіалах. Поки цього не вдається досягти. Проте компанія прямує до єдиної системи ціноутворення. Таким чином компанія "ТПК" намагається усунути внутрішні конфлікти філіальної мережі. На сьогодні здебільшого спостерігається ситуація, коли клієнти телефоном довідуються про ціни в різних філіалах. Маркетингові дослідження довели, що одному й тому ж клієнтові філіали називають різні ціни. Виявлено випадки, коли будівники могли закупити продукцію у філіалі з сусідньої області. Крім цього, в одному філіалі різні менеджери називали клієнту різні ціни.

У компанії "ТПК" існує диспаритет цін для різних груп клієнтів. Покупців поділено на 4 групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними для компанії "ТПК" є будівельні компанії. Логічною була б цінова політика, за якою ця категорія покупців отримувала б товари за найнижчими цінами. На практиці відбувається по-іншому: будівельні організації часто покупають продукцію за цінами вищими, ніж приватний покупець, який може домовитись із менеджером щодо непоганої знижки. Щоб уникнути суперечностей, було розроблено та доведено до філіалів суворі правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріплюється конкретна область, то продати товар покупцю з іншої області він може тільки за умови узгодження з місцевим філіалом, який має право "Першості".

По-друге, компанія "ТПК" упорядкувала систему знижок по каналах збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: обсягу закупок; умов покупки; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів було введено максимальні розміри знижок. Найменші знижки надаються приватним покупцям , на другому

місці — корпоративні клієнти та торгові організації. До пріоритетних клієнтів належать будівельники. Такий розподіл спрямовано на створення планованої структури компанії за каналами збуту.

До 2004 р. в компанії "ТПК" оборотність дебіторської заборгованості та товарних запасів жорстко не регламентувалась. Як наслідок, на складах окремих філіалів створювались невиправдано великі складські запаси, "зависали" грошові ресурси. За порушення правил надання товарного кредиту та в разі виникнення проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються щодо директорів філіалів.

Система контролю

Центральний офіс компанії "ТПК" (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізує відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайнового аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії — щомісячні. В разі необхідності плани коригуються щокварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія "ТПК" не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2004 р. виникла необхідність у незначному коригуванні планів щодо асортименту за окремими позиціями. Причини були різні — зміна ситуації на ринку, прорахунки у плануванні. Проте глобальних змін не відбувалось, а заплановані показники рентабельності навіть перевиконувались.

Складності були пов'язані з тим, що в процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану продажів — зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадження комплексної інформаційної системи. На сьогодні перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання щодо вибору універсального програмного продукту.

II. Завдання для обговорення

1. Визначте об'єкти контролю компанії "ТПК".
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії "ТПК"?

3. Чи поліпшилась система контролю компанії “ТПК” внаслідок відмови від роботи з дилерами? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які параметри діяльності компанії “ТПК” потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?
5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії “ТПК”, вплинула на ефективність діяльності організації?
6. Які засади управлінського досвіду компанії “ТПК” ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

Аналітична задача “Планування контролю знань студентів”

І. Постановка задачі

За навчальними планами підготовки фахівців з менеджменту навчальна дисципліна “Основи менеджменту” викладається протягом двох семестрів.

Оцінювання теоретичних знань і практичних навичок студентів відбувається протягом семестру за результатами усних відповідей на практичних заняттях, тестування, поточних контрольних робіт, розв’язання розрахунково-аналітичних задач, участі в обговоренні кейсів, ділових і рольових ігор. Крім зазначеного, протягом семестру студенти виконують самостійну роботу, яка також оцінюється викладачем.

Робоча програма навчального курсу передбачає три форми контролю:

- поточний — оцінка знань в аудиторії та за самостійну роботу;
- рубіжний (модульний) — атестація за накопичувальними результатами поточного контролю;
- підсумковий — залік після вивчення першого модуля та іспит після повного вивчення навчального курсу в наступному семестрі.

Технологія навчання студентів у вищому навчальному закладі потребує таких вимог до організації контролю: індивідуальний характер; систематичність і регулярність проведення; забезпечення інтересу студентів до результату контролю знань; повнота контролю за результатами оцінювання всіх розділів курсу; об’єктивність і надійність контролю.

II. Завдання до задачі

1. Розробити план контролю знань студентів. Результати навести в таблиці.
2. Розробити заходи щодо забезпечення інтересу студентів до результату контролю.
3. Яким чином можна забезпечити об'єктивність та надійність підсумкового контролю знань студентів?
4. Яким чином олімпіади з навчальної дисципліни "Менеджмент" допомагають оцінити теоретичні знання, практичні навички та творчий потенціал студента?
5. Чи необхідно враховувати в поточній оцінці знань студента результати його діяльності в науковому студентському гуртку та участь у предметній олімпіаді?

III. Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі

На першому етапі необхідно визначити форми контролю: опитування; тестування; оцінювання самостійної роботи студентів тощо. Надалі розробляється технологія проведення поточного, рубіжного та поточного контролю. З цією метою визначається кількість і послідовність етапів контролю, можливість використання комп'ютерних технологій.

На другому етапі розробляється план контролю знань студентів, який доцільно представити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

План контролю знань студентів з навчальної дисципліни "Основи менеджменту"

Назва теми	Форма контролю		
	Поточний	Рубіжний	Підсумковий
1. Сутність і роль управління та менеджменту	Тестування	Накопичувальна система — 1-й модуль	Включення в перелік екзаменаційних питань
2.			
3.			

При складанні таблиці слід зауважити, що програма підготовки менеджерів з навчальної дисципліни "Основи менеджменту" містить три модулі. В кожному модулі такі теми:

Модуль 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ:

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту.
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
Тема 3. Історія розвитку менеджменту.
Тема 4. Організації як об'єкти управління.

Модуль 2. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ:

Тема 5. Функції та технологія менеджменту.
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту.
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту.
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.
Тема 11. Методи менеджменту.

Модуль 3. КЕРІВНИЦТВО ЯК ОБ'ЄДНУВАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ:

Тема 12. Управлінські рішення.
Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті.
Тема 14. Керівництво та лідерство.
Тема 15. Менеджмент груп і команд.
Тема 16. Відповідальність та етика в менеджменті.
Тема 17. Організаційний розвиток та організаційні зміни. Ефективність менеджменту.

Розрахункова задача 1
"Організація контролю якості продукції"

Теоретична інформація

Поточний контроль стосується переважно контролю за технологічними процесами. З цією метою визначаються контрольні параметри технологічного процесу, оскільки вихід за межі припустимого діапазону контрольних параметрів може призвести до випуску бракованої продукції. Відхилення параметрів відбувається через вплив як випадкових, так і систематичних факторів.

Відхилення параметрів, зумовлені випадковими причинами, мають місце в будь-якому процесі, навіть якщо технологічна операція проводиться з використанням стандартних методів і

сировини. Запобігання випадковим причинам варіації технічно неможливе або економічно недоцільне.

Розрізняють такі види планів статистичного контролю партії виробів за альтернативною ознакою:

- ***одноступінчасті плани***, які передбачають, що коли серед n випадково відібраних виробів кількість дефектних m виявиться не більше прийнятого числа c_1 ($m \leq C$), то партія їх приймається; в іншому разі партія виробів бракується;
- ***двоступінчасті плани***, які передбачають умову, що коли серед n_1 випадково відібраних виробів кількість дефектних m_1 має бути не більша від прийнятого числа c_1 ($m_1 < C_1$), то партія приймається; якщо $m_1 \geq C_1 > d_1$, де d_1 — бракована їх кількість, то партія бракується; якщо ж $C_{1р} < C_{1р} < d_1$, тоді приймається рішення про проведення другої вибірки обсягом n_2. Якщо сумарна кількість виробів у двох вибірках ($m_1 + m_2 < C_2$), то партія виробів приймається, в іншому разі партія виробів бракується за даними двох вибірок;
- ***багатоступінчасті плани*** є логічним продовженням двоступінчастих;
- ***послідовний контроль***, коли рішення про контрольовану партію приймається після оцінювання якості вибірок, загальну кількість яких заздалегідь не встановлено, і визначається у процесі контролю за результатами попередніх вибірок.

Одноступінчасті плани найпростіші щодо організації контролю на виробництві. Дво-, багатоступінчасті і послідовні плани контролю забезпечують при тому ж обсязі вибірки найбільшу точність інформації про якість виробів, прийнятих рішень, але вони складніші в організаційному плані.

Завдання вибіркового приймального контролю фактично зводиться до статистичної перевірки гіпотези про те, що частка дефектних виробів q у партії дорівнює припустимій величині q_0, тобто H_0: $q = q_0$. Завдання правильного вибору плану статистичного контролю полягає в тому, щоб зробити помилки першого і другого плану малоймовірними. Помилки першого типу пов'язані з можливістю помилково забракувати партію виробів, помилки другого — з можливістю пропустити браковану партію.

II. Постановка задачі

Підприємство “ВАТ ЗКТ” виготовляє вироби згідно з технічною документацією. Поточний контроль здійснюється шляхом знімання контрольних показників і порівняння їх з еталонними.

Результати контролю наведено в табл. 2.2.

III. Інформаційна база задачі

Таблиця 2.2

Результати внутрішнього контролю якості виробів

Еталонне значення, мм	Допустиме відхилення, мм	Допустимий відсоток браку, %	Зняті з виробів контрольні показники, мм									
5,6	0,05	3	5,62	5,59	5,60	5,59	5,61	5,57	5,61	5,58	5,58	5,59
			5,60	5,58	5,64	5,54	5,61	5,59	5,64	5,56	5,60	5,59
			5,61	5,62	5,61	5,62	5,60	5,60	5,64	5,64	5,58	5,59
			5,57	5,59	5,59	5,60	5,57	5,63	5,59	5,55	5,62	5,58
			5,56	5,61	5,60	5,66	5,60	5,62	5,60	5,65	5,56	5,62
			5,59	5,60	5,64	5,58	5,63	5,56	5,59	5,60	5,58	5,64
			5,61	5,62	5,63	5,63	5,56	5,62	5,64	5,58	5,58	5,59
			5,62	5,64	5,61	5,55	5,59	5,61	5,62	5,61	5,57	5,61
			5,63	5,62	5,59	5,57	5,64	5,62	5,59	5,58	5,62	5,60
			5,62	5,61	5,62	5,58	5,58	5,59	5,60	5,58	5,57	5,62

IV. Завдання до задачі

1. Відповідно до результатів вимірювань виконати усі необхідні статистичні розрахунки та побудувати графіки розподілу обстежених виробів за контрольованими параметрами.
2. Побудувати ряд розподілу і зобразити його у вигляді полігону.
3. Розрахувати необхідний обсяг вибірки (n), яка забезпечить необхідну точність розрахунків показників генеральної сукупності на основі заданих похибок вибірки та їх імовірностей.

V. Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

Ряд розподілу показника доцільно представити у таблиці за зразком табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ряд розподілу показника

Показник $k(x)$	Частота (f)	$x\,f$	$\lvert x - x\rvert f$	$\lvert x - x\rvert^2 f$	% до підсумку	Накопичена частка, %
1	2	3	4	5	6	7
...						
Разом						

На основі даних табл. 2.2 необхідно визначити статистичні показники:

Середнє значення показника визначають за формулою

$$\overline{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i \times f_i}{\sum_{i=1}^{n} f_i}. \qquad (1)$$

Моду визначають як варіант, що найчастіше зустрічається в статистичному ряді.

Медіану визначають як значення, що розташоване в середині ряду і поділяє його чисельність на дві рівні частини.

Розмах варіації показника характеризує межі зміни варіюючої ознаки, його визначають за формулою

$$R = x_{\max} - x_{\min}. \qquad (2)$$

Середнє абсолютне відхилення є середньою мірою відхилення кожного значення ознаки від середньої, показник визначають за формулою

$$l_{зв} = \frac{\sum_{i=l}^{N} \left|x_i - \overline{x}\right| f_i}{\sum_{i=l}^{N} f_i}. \qquad (3)$$

Середнє квадратичне відхилення є основним показником варіації ознаки, його визначають за формулою

$$\sigma_{пр} = \sqrt{\frac{\sum_{i=l}^{N} \left(x_i - \overline{x}^2\right)}{n}}. \qquad (4)$$

На основі попередніх розрахунків розраховуються ***показники варіації***:

осциляції (ν_R) — за формулою

$$\nu_R = \frac{R}{\bar{x}}; \tag{5}$$

лінійний коефіцієнт ($\nu_{лін}$) — за формулою

$$\nu_{лін} = \frac{l_{зв}}{\bar{x}} \tag{6}$$

квадратичний коефіцієнт ($\nu_{кв}$) — за формулою

$$\nu_{кв} = \frac{\sigma_{зв}}{\bar{x}}. \tag{7}$$

При контролі якості продукції коефіцієнти варіації повинні бути мінімальними.

Оскільки підприємство цікавить якість всієї продукції, а не тільки контрольних виробів, необхідно розрахувати ***середню похибку вибірки*** (μ), яка залежить від варіації ознаки $\bar{\sigma}$ і від числа відібраних одиниць n, за такою формулою

$$\mu = \frac{\bar{\sigma}}{\sqrt{n}}. \tag{8}$$

Гранична помилка вибірки — $\Delta = \pm t \cdot \mu$. Довірче число t показує, що розбіжність не перевищує кратну йому помилку вибірки.

Таким чином, з імовірністю p очікується, що середнє значення генеральної сукупності в межах, які визначаються з нерівності

$$\bar{x} - \Delta \le \tilde{x} \le \bar{x} + \Delta. \tag{9}$$

Значну роль у забезпеченні якості продукції відіграє статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою.

Основною характеристикою партії виробів за альтернативною ознакою є ***генеральна частка дефектних виробів***, яка визначається за формулою

$$q = \frac{D}{N}, \tag{10}$$

де D — кількість виробів з дефектом у партії; N — обсяг виробів у партії.

При практичному застосуванні методів статистичного контролю якості продукції генеральна частка q невідома і її варто оцінити за результатами контролю випадкової вибірки обсягом n виробів, з яких m — дефектних.

Необхідний обсяг вибірки (n), який забезпечить необхідну точність розрахунків показників генеральної сукупності на основі заданих похибок вибірки та їх імовірностей, визначається за формулою

$$n = \frac{t^2 \times \sigma^2 \times N}{N \times \Delta^2 + t^2 \times \sigma^2}, \qquad (10)$$

де Δ^2 — граничне допустиме відхилення від еталонного значення; σ^2 — дисперсія варіюючої ознаки; t — довірчий коефіцієнт вибірки із заданою імовірністю.

Якщо до проведення вибірки величина σ^2 невідома, рекомендуються такі підходи:

— якщо розподіл ознаки в генеральній сукупності нормальний, тоді прийняти: $\sigma^2 = (x_{max} - x_{min})/6$; для частки взяти максимальне значення дисперсії $\sigma^2 = 0{,}25$.

Розрахункова задача 2 “Визначення коефіцієнта бездефектності праці”*

І. Постановка задачі

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

* Використано матеріал: *Гірняк О. М.*, *Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003. — 336 с.

ІІ. Інформаційна база задачі

Таблиця 2.4

Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”

Прізвище та ініціали менеджера	Термін виконання завдань, у днях		Кількість порушень при виконанні завдань								
	Заданий	Фактичний	Порушення графіку поставок продукції	Невиконання місячних планів	Неритмічне завантаження цехів	Невиконання завдань з впровадження інновацій	Невиконання завдань керівництва	Неоперативність у роботі	Порушення внутрішнього трудового розпорядку	Несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних завдань	Розмір премії
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузьмін В. С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бец Б. Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І. Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В. А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г. А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В. І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н. І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І. Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О. Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П. О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О. Л.	3	3	1	2		-	-	-	-	-	60
Круглов Р. Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н. Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І. Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І. Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н. С.	7	8		2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В. Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н. Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є. Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В. І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

III. Завдання до задачі

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації атестаційній комісії.

IV. Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі

На багатьох підприємствах і в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу ($К_б$), який розраховується за формулами:

$$К_б = К_в \cdot К_я,$$

де $К_в$ — коефіцієнт відповідальності; $К_я$ — коефіцієнт якості роботи; $К_в = Т : Т_ф$,

де $Т$ — заданий термін виконання завдання, дні або години; $Т_ф$ — фактичний термін виконання завдання, дні або години;

$$К_я = 1 - \sum_{i=1}^{n} К_{Пi},$$

де $К_{Пi}$ — порушення при виконанні i-го завдання; n — кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактичний розмір премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що кількісне оцінювання кожного порушення: порушення графіків поставок — 0,2; порушення місячних планів — 0,3; неритмічне завантаження цехів — 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій — 0,4; невиконання розпоряджень керівництва — 0,4; неоперативність в роботі — 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку — 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів — 0,3.

Тест для самооцінки "Оптимальний контроль"*

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні — дорівнюються нулю.

---

* *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003. — 336 с.

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників стежить за виконанням мною посадових обов'язків, то здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.
10. Якщо я бачу, що робота мого колеги пильно контролюється керівником, то сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7–10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо ви знаєте, що виконання певних завдань не перевірятимуться, ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їх результатами. Якщо ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах вашої роботи ніхто не зацікавлений, ви розслабляєтесь і можете взагалі припинити працювати.

4–6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки вашої роботи чи роботи колег надихають вас на результативну працю.

1–3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою "дамоклового меча" контролю. Ви достатньо організовані та відповідальні, тому поставлені завдання вико-

нуєте в будь-якому разі. При цьому надмірний контроль вибиває вас з колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Тестові завдання

1. До принципів контролю не належить:

а) об'єктивність;

б) постійність та оперативність;

в) установка стандартів;

г) масовість і гласність.

2. Функція контролю має основні завдання, до яких належить:

а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат;

б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва;

в) вплив на людей з метою досягнення певних цілей;

г) обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

3. Контроль — одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за:

а) професійним зростанням співробітників організації;

б) ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи;

в) безпосередньою діяльністю працівників організації;

г) графіком виконання робіт.

4. Суб'єктами контролю не є:

а) громадські організації;

б) лінійні менеджери;

в) управлінські рішення;

г) державні органи.

5. Об'єктами контролю є:

а) місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;

б) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;
в) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації;
г) параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

6. Які спеціальні органи державного апарату здійснюють державний позавідомчий контроль?

а) Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація. Державний комітет статистики;
б) Кабінет Міністрів України;
в) Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація;
г) Верховна Рада.

7. З якою метою здійснюється незалежний фінансовий контроль?

а) визначення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;
б) виявлення ухилення від сплати податків;
в) виявлення зловживання службовим положенням;
г) виявлення відхилень від встановлених планів і програм.

8. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

а) керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю;
б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;
в) керівниками організації;
г) керівниками і спеціалістами, податковою адміністрацією.

9. Процес контролю має відбуватися через такі етапи:

а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в корективах;
б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, оцінювання виконання, порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах;
в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах;

г) визначення завдань контролю, порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах.

10. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:

а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;

б) ресурсів часу;

в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;

г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх.

11. Попередній контроль фінансових ресурсів полягає у:

а) перевірці усіх грошових надходжень, видатків організації, їх відповідності фінансовій документації, термінів надходження та виплат;

б) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів організації обраній стратегії;

в) з'ясуванні відповідності фінансових ресурсів цілям бюджетного планування;

г) перевірці фактичних фінансових результатів та порівнянні їх із запланованими.

12. Поточний контроль матеріальних ресурсів не передбачає:

а) перевірку ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності;

б) контроль норм використання матеріальних ресурсів;

в) контроль якості продукції;

г) виявлення відхилень від норм використання матеріальних ресурсів і встановлення їх причин.

13. Завершальний контроль трудових ресурсів передбачає:

а) перевірку відповідності кваліфікації працівників посадам, роботи працівників, дисципліни;

б) перевірку: відповідності кваліфікації працівників посадам; продуктивності; здатності до вдосконалення професійних навичок. Проведення атестації працівників;

в) перевірку якості виконання робіт, здатності до вдосконалення професійних навичок, атестацію працівників;

г) аналіз ділових і професійних навичок, кваліфікації працівників, атестацію працівників.

14. Поточний контроль інформаційної діяльності передбачає:

а) перевірку достовірності та об'єктивності інформації, яка надходить в організацію із зовнішнього середовища;

б) перевірку роботи системи обробки інформації, її групування та розподіл у межах організації;

в) перевірку інформації, що відображає рівень виконання поставлених завдань;

г) перевірку документаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності.

15. До завдань контролю не належить:

а) виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;

б) визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;

в) усунення недоліків, коригування стандартів;

г) визначення рівня технічної підготовки персоналу.

16. До властивостей контролю не належить:

а) відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності;

б) базування на гнучких і динамічних технологіях;

в) економічність;

г) встановлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.

17. При оцінюванні виконання робіт необхідно використовувати:

а) спеціальні контрольні засоби і прилади, ресурси;

б) фінансову документацію організації;

в) матеріальні ресурси організації;

г) інформаційні ресурси організації.

18. Стандарт це:

а) показники, що характеризують відносну величину використання знарядь і предметів праці;

б) сукупність прийнятих норм і нормативів;

в) максимально припустима величина абсолютних витрат сировини;

г) максимально припустима величина абсолютних витрат матеріалів, палива, праці.

19. Централізований контроль має такі характеристики:

а) базується на соціальних нормах, цінностях і традиціях;

б) наявність спеціалізованих контрольних служб;
в) акцентує увагу на самоконтролі;
г) прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

20. Суцільний контроль передбачає перевірку:
а) усієї сукупності підконтрольних об'єктів;
б) фінансового стану господарської діяльності організації;
в) діяльності після проведення інвентаризації;
г) шляхом проведення внутрішньогрупового контролю, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії.

Правильні відповіді на тестові завдання

1в	2а	3б	4в	5б	6а	7а	8б	9б	10а
11а	12в	13б	14б	15в	16г	17а	18б	19б	20а

Завдання для самостійної роботи

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Яким чином контроль пов'язаний з функціями менеджменту планування та організовування?
2. Які етапи процесу контролювання? Який етап найважчий для виконання? Чому?
3. В чому полягають подібності та відмінності між різними формами операційного контролю? Які недоліки та переваги кожної з форм?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
2. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. ВНЗ. — К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ-2000, 2003. — 336 с.
3. *Ґріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
4. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
5. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.

6. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. — 2-ге вид. — Львів: Нац. ун-т Львівська політехніка (Інформ.-вид. центр "ІНТЕЛЕКТ+" Ін-ту післядипломної освіти); Інтелект-Захід, 2003. — 352 с.
7. *Робинс С. П., Коултер М.* Менеджмент. — 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. — 880 с.
8. *Сердюк О. Д.* Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
9. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: набуття навичок з організації процедур оперативного регулювання діяльності підприємства.

Теоретична частина

Регулювання — це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Кожна послідовність загальних функцій менеджменту є ланцюжком, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управлінців цей ланцюжок розривається.

Оперативне регулювання — це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виконання оперативних планів і завдань передбачає таку послідовність дій:

1. Конкретизація оперативних планів у формі завдань і доведення їх до виконавців. Як правило, ця робота здійснюється на оперативних нарадах працівників управління менеджером. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб.

2. Доведення супроводжується інструктивно-роз'яснювальною роботою.

3. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання (поєднати його з попереднім завданням чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами).

4. Етап поточного контролю за виконанням оперативного завдання має забезпечити швидку реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю

найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Слід зазначити, що регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть вживатися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організовування). Для цього застосовуються коригувальні дії, які базуються на виборі таких рішень:

- усувати відхилення;
- переглянути стандарти та критерії;
- об'єднати попередні підходи.

Функції планування, організовування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання — в керуючій та керованій системах. На рис. 3.1 зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організовуванні або мотивуванні.

Рис. 3.1. **Графічна модель регулювання діяльності організації**

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організовування чи мотивування). Якщо у блоці "Планування" виявлено недоліки, то розроблені заходи стосуватимуться удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то йтиметься про реалізацію заходів з удосконалення

побудови організації тощо. Недоліки в матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи усуватимуться у блоці "Мотивування", наприклад: удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів тощо.

Ситуаційно-аналітична задача "Універсальні проблеми універсаму"

І. Загальна інформація

Загальна характеристика ВАТ "Універсам "Центральний"

ВАТ "Універсам "Центральний" створено в червні 1995 р. Воно є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку з власною назвою та торговий знак. Діє ВАТ згідно зі Статутом, який затверджено загальними зборами акціонерів 1 червня 1995 р., протокол № 1.

Підприємство має розвинену структуру (рис. 3.2). Загалом його діяльність досить ефективна. Серед своїх партнерів підприємство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство розташоване у спальному районі міста обласного значення. Здійснює продаж товарів продовольчої (75 %) і непродовольчої групи (25 %). Режим роботи — з 8.00 до 19.00 год, перерва — з 13.00 до 13.30 год. Автостоянка поруч із торговим приміщенням дозволяє покупцям не турбуватися про безпеку машин, працівників універсаму обслуговують безкоштовно.

Центральне опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціювання, використання світильників денного світла в торговельних залах, в адміністративних та підсобних приміщеннях, пожежна та охоронна сигналізація відповідають вимогам.

Будівлю універсаму обладнано центральним кондиціюванням. Хоча у перспективних планах ВАТ передбачено переобладнання торговельних залів сучасними і поглинаючими менше електроенергії системами кондиціювання.

Функціонують три комп'ютеризованих комплекси: "Товарорух" (комп'ютерна мережа для розрахунків із споживачами, комп'ютери на складах та у торгових відділах для вдосконалення обліку руху товарів), "Диспетчер", "Законодавча база".

Рис. 3.2. **Організаційна структура управління ВАТ "Універсам "Центральний"**

Комерційну діяльність здійснюють 4 торгових зали, які обслуговують 20 продавців-товарознавців. Працівники торгового залу та комірники матеріально відповідають за збереження товарно-матеріальних цінностей, що забезпечується укладанням договорів адміністрації із працівниками торгового залу та комірниками.

Основними постачальниками продукції є виробничі вітчизняні підприємства та торгово-посередницькі фірми. Час від часу відбуваються зміни у складі постачальників.

Сформульована у Статуті ВАТ місія — задоволення попиту на продовольчі товари, насамперед вітчизняного виробництва; забезпечення високої якості обслуговування з урахуванням інтересів власників і працівників — відображає розуміння керівництвом підприємства значення питань якості обслуговування. Сучасне стабільно функціонуюче підприємство має сталі показники діяльності, але це не заспокоює керівництво, яке усвідомлює необхідність поступального розвитку як передумови виживання в конкурентній боротьбі.

Голова правління ВАТ "Універсам "Центральний" скликав нараду провідних фахівців для обговорення питань, що потребують оперативного вирішення.

Інформація, що обговорювалася на діловій нараді

На підприємстві залишається вакантним місце керівника економічного відділу. Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший — не має достатнього досвіду роботи.

Тестування працівників торговельного відділу № 4 (непродовольчі товари) виявило, що деякі з них не ознайомлені з сучасними технологіями роботи з покупцями. Як наслідок, це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та продуктивності праці продавців.

За результатами роботи торговельних відділів № 1 і № 2 за минулий рік було вирішено підвищити заробітну плату її працівникам на 15 %. Крім того, найкращим продавцям за результатами роботи та дотримання трудової дисципліни підприємство надало додаткову тижневу відпустку. Однак за результатами перевірки роботи обох торговельних відділів за квітень–травень поточно-

го року було виявлено, що у відділі № 1 продуктивність праці зменшилася, планові показники завдання як за квітень, так і за травень поточного року недовиконано на 6 % і 8 % відповідно. Збільшилася кількість запізнень працівників торговельного відділу № 2 на роботу. Слід зазначити, що в лютому поточного року в торговельному відділі № 2 змінилося керівництво.

На нараді було зазначено, що стимулююча система оплати праці має бути пов'язана не лише з рівнем виконання чи перевиконання планових показників, а й враховувати ділові якості працівника, рівень його професійної майстерності, ставлення до праці.

На початку 2000 р. на ВАТ "Універсам "Центральний" було запроваджено нову послугу — доставку замовлення покупцям додому. Частина клієнтів (корпоративні) працюють за попередніми замовленнями, і доставка здійснюється за заздалегідь узгодженими графіками. Від інших клієнтів прийом замовлення і доставка здійснюються в оперативному режимі. Попит на цю послугу збільшується — зростає довіра клієнтів. Разом з тим, існують суттєві сезонні коливання в обсягах продажу і відповідно поставок. Влітку спостерігається скорочення на 30–40 % від загального рівня продаж (за винятком охолоджуючих напоїв і морозива). Проте вже зараз на початку літнього сезону виникають перебої з наявністю на складі ВАТ необхідної кількості охолоджуючих напоїв і морозива, через що підприємство не в змозі інколи виконати оперативно в повному обсязі замовлення, що надійшли.

Для доставки продукції використовується власний транспорт підприємства, який обслуговує бригада з трьох водіїв-експедиторів. Всі вони мають значний досвід роботи і високу професійну кваліфікацію.

Однак робота транспортної служби загалом не задовольняє керівництво підприємства. Виявлено, що один із водіїв, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пішоходів. Під час відвантаження замовлень клієнтам, які проживають у протилежному кінці міста або за містом, виникають труднощі з відправленням водіїв-експедиторів у відрядження. Вони відмовляються їхати під будь-яким приводом. Минулого разу цю проблему було вирішено шляхом визначення черговості відряджень. Але через деякий час це питання знову

стало актуальним. Спроби встановити черговість призвели до конфліктів, оскільки, на думку водіїв-експедиторів, при встановленні черговості не враховується загальна завантаженість. Тому щоразу доводиться умовляти або вживати адміністративні методи.

Чимало труднощів виникає і при виконанні оперативних замовлень. Часто виявляється, що надходить замовлення від покупця, а немає жодної вільної машини. Хтось з водіїв перебуває на лікарняному, в когось машина на ремонті. Все це створює багато труднощів для керівництва транспортної служби. Намагання вирішити проблеми адміністративними заходами не принесли успіху. Для розв'язання цієї ситуації було прийнято рішення зробити жорсткішим облік завантаження водіїв-експедиторів, що потребувало введення додаткової посади і, відповідно, матеріальних і фінансових витрат. Хоча слід зазначити, що всі вжиті заходи не виключають виникнення конфліктів і непорозумінь.

Зарплата у водіїв-експедиторів постійна (оклад). Не враховуються при оплаті стаж і досвід роботи. За останніх два роки зарплата не змінювалася. Саме у транспортній службі найбільша плинність кадрів на підприємстві.

Минулого тижня керівник транспортної служби разом із начальником відділу кадрів провели розмову з кожним водієм-експедитором, за результатами якої зроблено висновок про доцільність ширшого використання економічних стимулів в управлінні персоналом.

Виявлено, що минулого тижня диспетчер вчасно не передала водіям зміни у графіку перевезень, що призвело до плутанини та несвоєчасності доставки замовлення клієнтам. Від одного з корпоративних клієнтів (фірма "Альфа") надійшла скарга.

Під час технічного огляду стану торговельного обладнання ВАТ "Універсам "Центральний" виявлено, що 10 % обладнання торговельних залів № 1–4 потребують ремонту, а 5 % — повного оновлення. Задля забезпечення високого рівня якості обслуговування покупців необхідно в оперативному порядку вирішити це питання.

Продавці відділу реалізації м'ясної та м'ясопереробної продукції зазначають, що після проведеного ремонту холодильного обладнання працівниками ПП "Мережа" воно так саме є непри-

датним для безпечної експлуатації і потребує заміни. Оплату за надання послуг вже здійснено.

З ПП "Мережа" ВАТ "Універсам "Центральний" в 2003 р. уклала угоду на обслуговування спеціального холодильного обладнання. Хоча останнім часом від інших торговельних підприємств і організацій сфери громадського харчування надходять скарги на адресу цієї компанії. Нині на ринку послуг з ремонту спеціального холодильного обладнання добре зарекомендувала себе компанія "Юта".

Враховуючи запити споживачів, у минулому місяці придбано технологічне обладнання з нарізки ковбаси, м'яса, сиру. Крім того проінструктовано персонал щодо роботи з новим обладнанням. Від продавців торговельного залу надходять скарги з придбаного обладнання, а саме: воно часто виходить з ладу, що збільшує відсоток браку при здійсненні технологічних операцій.

Обладнання було придбано в торговельній фірмі "Компас". Згідно з документом, який визначає гарантійні вимоги, гарантія надається терміном на один рік від дати покупки. Гарантія діє, якщо товар визнано несправним з вини виробника в разі виконання споживачем усіх вимог експлуатації. В такому разі товар підлягає заміні. Усі непорозуміння щодо якості виробу розглядаються торговельною фірмою на підставі висновку сервісного центру "Компас-сервіс". Згідно з умовами гарантії, під час придбання покупця було ознайомлено з технічними характеристиками, правилами експлуатації та налагодження приладу, і він підтвердив, що прийняте упаковане обладнання відповідає необхідній якості і з умовами обслуговування він згоден.

З метою послідовної реалізації політики оптимізації торговельних площ непродовольчій мережі "Космо" було запропоновано розмістити торговельну точку на першому поверсі ВАТ "Універсам "Центральний". В результаті відвідуваність ВАТ у цілому зросла.

Від компанії "Мечел" (корпоративний клієнт), з якою було укладено угоду на доставку замовлень, надійшла за визначеною договором датою оплата в розмірі лише 50 % від вартості поставленого товару. Раніше подібних фактів з боку цього клієнта не спостерігалося.

На цьому тижні зафіксовано факт нестачі 250 грн у касі, що обслуговує торговельний зал № 4 (непродовольчі товари).

За результатами здійсненого працівниками економічного відділу підрахунку виявлено, що фактична собівартість автотранспортних перевезень (доставки замовлень) перевищує заплановану, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності цих послуг за економічними характеристиками.

За результатами планової роботи інвентаризаційної комісії, яку очолював голова правління ВАТ, виявлено, що на складі не вистачає двох комплектів спецодягу для продавців та одного комплекту для технічних працівників.

З рекламним агентством "РІА" було укладено договір на організацію проведення рекламної компанії. Результати проведеної роботи виявилися неефективними. Є потреба в розробці нового проекту рекламної кампанії ВАТ "Універсам "Центральний".

Протягом останнього місяця виробниче підприємство "Ютас" постачало борошномельно-круп'яну продукцію за цінами на 8 % вище, ніж минулого місяця, обумовлюючи це ситуацією на продовольчому ринку зерна. Крім того, в останній партії поставок фасованої продукції (вермішель, макарони) виявлено багато пошкоджених упаковок. Поставки продукції здійснюються виробничим підприємством.

За результатами маркетингових досліджень, останнім часом не відбувалося суттєвих коливань цін як на ринку продовольчого зерна, так і готових продовольчих виробів відповідного сегмента ринку продукції харчової промисловості. Слід зазначити, що минулого року спостерігалась подібна ситуація. Тоді керівництву ВАТ "Універсам "Центральний" та виробничого підприємства "Ютас" вдалося узгодити питання цінової політики. Два місяці тому на підприємстві "Ютас" змінилося вище керівництво.

Разом з тим, компанія "Верета" (оптові поставки продуктів харчування), з якою укладено договір на постачання продукції олійно-жирового продуктового підкомплексу (олія, маргарин, майонез), пропонує ВАТ постачати також і борошномельно-круп'яну продукцію. Співпраця з торговельною компанією "Верета" триває протягом трьох років і жодних непорозумінь не виникало.

Виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві, яке регулює діяльність підприємств в Україні, надходить невчасно та зі значним запізненням, що призводить до значних фінансових втрат і порушення норм чинного законодавства.

II. Завдання для обговорення

1. Визначіть перелік проблем у ВАТ “Універсам “Центральний”, що потребують оперативного регулювання.
2. Розробіть відповідні управлінські рішення з метою усунення виявлених у процесі контролю недоліків, відхилень і збоїв.
3. Визначіть характер впливу регулювання на посадових осіб і підрозділи підприємства.
4. Підготовлені розробки оформіть у вигляді таблиці, приклад якої наведено нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Регулювання у ВАТ “Універсам “Центральний”*

Ресурси	Виявлені у процесі контролю недоліки, відхилення, збої	Прийняття відповідних управлінських рішень у керуючій системі з метою усунення недоліків, відхилень і збоїв	Характеристика впливу регулювання на посадових осіб і підрозділи підприємства
Трудові	Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший — не має достатнього досвіду роботи	Голова правління прийняв рішення звернутися до кадрової агенції щодо підбору кандидата на вакантну посаду відповідно до висунутих кваліфікаційних вимог	Запобігає некомпетентній роботі працівника на відповідальній посаді
Фінансові			
Матеріальні			
Інформаційні			

Тест для самооцінки “Ви і ваше підприємство”**

Тест дозволяє оцінити вашу думку про стан справ на вашому підприємстві. Тест має три варіанти для різних категорій керівників.

* Для прикладу у вигляді таблиці наведено оформлення процедури регулювання питання, пов’язаного з трудовими ресурсами.

** Энциклопедия психологических тестов. — М.: Эксмо, 2002. — 496 с.

Варіант 1

Для керівників першої ланки провідних фахівців, наприклад старшого інженера, провідного конструктора та ін.

1. Чи вважаєте ви, що ваша посада і відповідно робота для підприємства:

а) необхідні;

б) незначущі;

в) корисні і необхідні.

2. Ви оцінюєте службову кваліфікацію своїх співробітників як:

а) дуже високу;

б) поверхову;

в) досить низьку.

3. Чи вважаєте ви, що ваші працівники:

а) лише роблять вигляд, що працюють;

б) працюють так саме добре, як і ви;

в) працюють більше за вас.

4. Ви очікуєте від свого безпосереднього керівника:

а) що він допоможе вам краще виконувати свою роботу;

б) більшої уваги до координації робіт у вашому підрозділі;

в) що зможете дечого навчитись у нього.

5. Ви уявляєте свої функції в підрозділі, де працюєте, як:

а) вирішення поточних і перспективних завдань всієї вашої організації;

б) вирішення завдань підрозділу в цілому;

в) виконання лише прямих обов'язків незалежно від загальних завдань підрозділу.

6. Коли ви зазвичай отримуєте винагороду за понаднормову роботу:

а) у найближчу заробітну плату;

б) протягом двох місяців;

в) ще пізніше.

7. Кімната, де ви працюєте, призначена для:

а) чотирьох осіб і більше;

б) двох–чотирьох;

в) однієї-двох осіб.

8. Як освітлюється ваше робоче місце:

а) лампами денного світла і світлом із вікон;

б) тільки світлом із вікон;

в) тільки лампами денного світла.

9. Чим в основному викликаний шум у вашій кімнаті:

а) постійними розмовами працівниками;

б) голосними керівними вказівками начальника;

в) шумом друкарських машинок і дзвінками телефонів.

10. Скільки осіб користуються одним службовим телефоном:

а) чотири і більше;

б) два-чотири;

в) у кожного окремий.

11. Що вам відомо про головних постачальників вашого підприємства:

а) тільки назву організації;

б) характер виробництва;

в) навіть прізвище директора та його секретаря.

12. Що ви знаєте про долю продукції вашого підприємства:

а) вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат;

б) вам відомі її основні параметри та значення для замовників;

в) доля продукції вас взагалі не цікавить.

13. Як організовано на вашому підприємстві інформаційне обслуговування:

а) кожен працівник повинен і може отримати для своєї роботи будь-яку інформацію;

б) вашому керівництву однаково, де і як ви її отримуєте;

в) керівники вашого підприємства вважають збір інформації даремним витрачанням часу.

14. Яка ваша думка щодо реклами продукції вашого підприємства:

а) вам байдужі ці питання;

б) ви вважаєте це непотрібною справою;

в) ви завжди гордовито розповідаєте, на якому підприємстві ви працюєте.

Варіант 2

Для керівників відділів, начальників цехів та інших керівників такого ж рівня.

1. Ви побоюєтеся, що ваш підрозділ без вас:

а) не обійдеться і дня;

б) може спокійно обійтися — всі справи підуть як завжди;

в) може обійтися певний час.

2. Ваше співробітництво і контакти з іншими підрозділами підприємства:

а) задовільні;

б) поодинокі;

в) недостатні.

3. Чи вважаєте ви, що деякі підрозділи та цехи на вашому підприємстві потрібно:

а) ліквідувати;

б) залишити в спокої;

в) привести кількість зайнятих працівників відповідно до важливості завдань, що вирішуються.

4. Ви думаєте про керівників вашого підприємства, що:

а) вони повністю задоволені своєю роботою;

б) працюють продуктивно;

в) роблять все, що можуть.

5. Як ви ставитеся до забезпечення підлеглих повною інформацією:

а) вважаєте це необхідною передумовою гарної роботи свого підрозділу або цеху;

б) способом перекладення на них своєї роботи;

в) зайвою справою.

6. Що ви робите, коли потрібно матеріально заохотити підлеглих:

а) вирішуєте питання самостійно;

б) консультуєтесь з вищим керівництвом;

в) практично не маєте такої можливості.

7. Якщо вам вдалося отримати ще одну кімнату, ви її використаєте:

а) для розміщення своїх працівників;

б) для нового кабінету для себе і своєї секретарки;

в) для комфортабельного кабінету для себе.

8. Як ви розмістите свій письмовий стіл:

а) щоб світло падало на нього спереду;

б) щоб ви виглядали якомога поважніше;

в) щоб світло падало зліва.

9. Під час наради у вашій кімнаті ви:

а) забороняєте курити;

б) робите перерву для курців;

в) нічого не бачите через дим один одного.

10. Яка ваша думка щодо обладнання своїх підлеглих засобами оргтехніки:

а) вважаєте це другорядним;

б) допускаєте, що вони цілком можуть позичати прилади один в одного;

в) надаєте важливе значення цій “дрібниці”.

11. Як ви ставитесь до постачальників:

а) байдуже, хто постачальник, головне, аби були поставки в строк;

б) ви готові допомагати постачальникам в удосконаленні продукції;

в) ви вивчаєте результати використання цієї продукції у ваших виробах

12. Чи вважаєте ви, що продукція:

а) дивом реалізується сама;

б) може бути успішно реалізована при мінімальних зусиллях збутовиків;

в) потребує реклами.

13. Яке ваше ставлення до професійних семінарів і конференцій:

а) ви бачите в них чудову можливість встановити нові контакти;

б) вони допомагають дізнатися новини з вашої сфери діяльності;

в) ви вважаєте це втратою часу.

14. Що, на вашу думку, має найбільше значення для закріплення доброго імені вашого підприємства:

а) гарні службові та людські стосунки в колективі;

б) чітка робота відділу пропаганди та реклами;

в) висока якість продукції.

Варіант 3

Для директорів та їхніх заступників.

1. Коли ви відбуваєте в довготривале службове відрядження, на підприємстві:

а) кожен робить, що бажає;

б) через місяць знижується продуктивність;

в) справи йдуть нормально, але є загроза “збою”.

2. Ви вважаєте своїх заступників:

а) найближчими помічниками, які разом із вами керують цим "кораблем";

б) не шкодливими, а часом і корисними співробітниками;

в) таємними супротивниками, з якими потрібно постійно боротися.

3. Отримуючи таємні завдання міністерства, ви:

а) зазнаєте об'єктивних труднощів;

б) готові подолати будь-які труднощі;

в) упевнені, що немає такої ситуації, з якої не було б виходу.

4. Основою вашої керівної діяльності ви вважаєте:

а) оперативне вирішення проблем, що виникають;

б) концептуальний підхід до управління;

в) координацію планових завдань та оперативне вирішення проблем, що виникають.

5. Ви збираєте різні наради:

а) щоб знайти альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства;

б) щоб довести до відома підлеглих свої погляди;

в) щоб не порушувати давню традицію періодичної "прочуханки" ваших підлеглих.

6. Кому, на вашу думку, повинно належати право нагородження підлеглих:

а) кожному керівникові підрозділу;

б) лише деяким нижчим керівникам;

в) повинно бути лише вашою прерогативою.

7. Де розташовано ваш особистий секретаріат:

а) там, де знайшлось місце;

б) поряд із вашим кабінетом;

в) на тому ж поверсі, де і секретаріати ваших заступників.

8. Ваш секретаріат займає:

а) понад 25 м^2;

б) менш ніж 15 м^2;

в) приблизно 25 м^2.

9. Чому ви віддаєте перевагу, облаштовуючи свій кабінет:

а) книжкам;

б) квітам;

в) телевізору.

10. Ваші наради зазвичай тривають:

а) не більш ніж дві години;

б) не більш ніж півтори години;

в) не більш однієї години.

11. Чи добре ви знаєте керівників підприємств-постачальників і підприємств-замовників:

а) досить поверхово;

б) добре;

в) лише за листуванням.

12. Від чого, на вашу думку, залежать стосунки між вашим підприємством і замовниками:

а) від ініціативної політики збуту;

б) від вимог інструкцій, прийнятих багато років тому;

в) від методів планування.

13. Ви очікуєте від закордонного відрядження:

а) отримання інформації та встановлення корисних службових контактів;

б) можливість пропагувати продукцію підприємства;

в) інформацію про іншу країну та її ринок.

14. Чи вважаєте ви рекламу продукції вашого підприємства:

а) неминучою, хоча і дорогою справою;

б) тим, на чому не можна економити;

в) невід'ємною частиною діяльності підприємства.

Ключ до тесту

	Питання													
№ пор.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
Б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
В	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1

Результати тесту

Менше 20 балів. Вам немає чим похвалитися. Ситуація на вашому підприємстві кепська. Необхідні суттєві зміни навіть у самій концепції управління виробництвом.

21–28 балів. Ваше підприємство постійно пробуксовує, час працює не на вас. Необхідно прискорити аналіз ситуації і розробити нову концепцію системи управління і розвитку підприємства.

29–37 балів. Ви працюєте на гарному підприємстві. Однак не слід забувати, що для стабільного успіху вам необхідно постійно вдосконалювати методи керівництва та діяльності ваших підлеглих. Почивати на лаврах небезпечно — це може погіршити ситуацію як у вашому підрозділі, так і на підприємстві в цілому.

38 і більше балів. Ви можете з гордістю говорити, де працюєте. Ваше підприємство доволі стабільне, налагоджене і добре справляється. Однак це зовсім не означає, що у вас нічого не можна покращити. Рекомендуємо вам час від часу консультуватися в експертів з організації виробництва, щоб зберегти досягнутий високий рівень.

Тестові завдання

1. Оперативне регулювання як функція менеджменту — це:

а) повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень;

б) тимчасове, епізодичне, зумовлене виробничою необхідністю надання органу управління чи працівнику непередбачених положенням або посадовою інструкцією прав;

в) конкретизація цілей діяльності організації, розробка стратегії і тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів;

г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

2. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає у разі:

а) відхилення її від стратегічної лінії розвитку;

б) порушення стійкості організації тепер і в перспективі;

в) здійснення структурної і процесної перебудови організації;

г) визначення перспективного плану стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів.

3. Оперативне регулювання передбачає:

а) розроблення оперативних планів і завдань;

б) організацію поточного контролю;

в) організацію виконання оперативних планів і завдань;

г) регулювання процесу робіт;

д) усі відповіді правильні.

4. Особливістю оперативних планів і завдань є:
а) негайність;
б) конкретність;
в) адресність виконання;
г) усі відповіді правильні;
д) правильні відповіді а) і б).

5. Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з:
а) конкретизації оперативних планів у формі завдань;
б) доведення оперативних планів до виконавців;
в) створення менеджером умов для виконання оперативних завдань;
г) забезпечення виконавця матеріальними засобами.

6. Конкретизують оперативні плани з урахуванням:
а) об'єктів управління та відповідальних осіб;
б) термінів і операцій;
в) механізму здійснення контролю та системи мотивації;
г) правильні відповіді а) і б);
д) правильні відповіді а) і в).

7. Оскільки проміжок часу від моменту формування завдання до доведення його виконавцю впливає на ефективність виконання оперативних завдань, то, як правило, менеджери конкретизують плани:
а) на нарадах працівників;
б) використовуючи телефонний зв'язок;
в) здійснюючи розсилку виконавцям необхідної документації;
г) усі відповіді правильні.

8. Доведення завдань до виконавців супроводжується:
а) документальним контролем;
б) інструктивно-роз'яснювальною роботою;
в) інспекційною перевіркою;
г) визначенням календарно-планових розмірів запасів.

9. Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап:
а) проведення інструктивно-роз'яснювальної роботи;
б) динамічного реагування на зміни зовнішнього середовища;
в) поточного контролю;
г) розпорядчого впливу.

10. Засобами оперативного контролю найчастіше є:
а) особиста доповідь підлеглого;

б) наказ;
в) усна вказівка;
г) інспекційна перевірка керівником.

11. На розроблення оперативних планів і завдань впливають:

а) тактика виконання планових показників господарювання, яка враховує наявні засоби та ресурси;
б) кон'юнктура ринку;
в) компетентність керівників;
г) можливість контролювання спільних та індивідуальних дій;
д) правильні відповіді а) і б).
е) правильні відповіді в) і г).

12. На ефективність виконання оперативних планів та завдань впливає:

а) тривалість проміжку часу від моменту формування завдання до доведення його до виконавців;
б) система цінностей підприємства та його філософія;
в) відповідна увага керівництва щодо питання підвищення трудової активності людей;
г) уточнення посадових обов'язків і прав;

13. Інструктивно-роз'яснювальна робота з виконавцями передбачає:

а) ознайомлення із загальною ситуацією;
б) ознайомлення конкретного виконавця з особливостями конкретного завдання;
в) уточнення посадових обов'язків і прав;
г) орієнтацію на успішне виконання завдання;
д) усі відповіді правильні.

14. Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну:

а) кон'юнктури ринку;
б) зовнішнього і внутрішнього середовища;
в) мотиваційної політики;
г) організаційної структури управління.

15. Менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання шляхом:

а) поєднання його з попереднім завданням;
б) скасуванням тих завдань, які неможливо паралельно виконувати;
в) забезпечення виконавця матеріальними засобами;

г) усі відповіді правильні;
д) правильні відповіді а) і б).

16. Етап поточного контролю має на меті:

а) формування інформаційного поля;
б) здійснення організаційних змін;
в) забезпечення негайної реакції менеджера на відхилення в господарському процесі;
г) забезпечення діяльності підприємства шляхом координації дій працівників.

17. Оперативні плани та завдання передбачають:

а) активне застосування методів управління організованими групами;
б) негайне втручання в господарські процеси;
в) швидке визначення перспектив і майбутнього становища організації;
г) правильні відповіді а) і б).

18. Регулюючий вплив керуючої системи на керовану повинен бути:

а) плановим і містити конкретні способи регулювання;
б) містити конкретні способи контролю;
в) взаємодоповнюючим із визначенням конкретних методів управління;
г) правильні відповіді а) і б).

19. Динамічне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища сприяє:

а) посиленню координації в межах виконання конкретних функцій;
б) ефективному використанню матеріальних, фінансових ресурсів організації;
в) стабільності функціонування організації;
г) прискоренню процесу прийняття рішень.

20. Функція регулювання забезпечує:

а) виконання поточних заходів, спрямованих на усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи;
б) виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків;
в) узгодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків;
г) усі відповіді правильні.

Завдання для самостійної роботи

1. Роль регулювання в управлінні.
2. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

Правильні відповіді на тестові завдання

1 а	2 а, б	3 д	4 г	5 а, б	6 г	7 а	8 б	9 в	10 а, г
11 д	12 а	13 д	14 б	15 г	16 в	17 б	18 г	19 в	20 а

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. С.* Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. — 2-ге вид., доп. і переробл. — Львів: Нац. ун-т "Львів. політех.", 2003.
3. *Менеджмент*: практические занятия и деловые игры: Учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. — М.: Т. Д. "Элит", 2000.
4. *Менеджмент*: практические ситуации, деловые игры: Упражнения / Под общ. ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000.
5. *Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А.* Основы менеджмента: Полн. рук. по кейс-технологиям / Под ред. проф. В. П. Соломина — СПб.: Питер, 2004.
6. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
7. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во "Знання"; КОО, 1998.
8. *Энциклопедия* психологических тестов. — М.: Эксмо, 2002.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття: набуття навичок з аналізу ситуацій в умовах оперативного прийняття рішень, в умовах неповної інформації; набуття вміння визначати необхідність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

Теоретична частина

Щоб виконувати свої нелегкі та відповідальні функції, менеджери повинні мати спеціальні знання, бути здібними використовувати їх у повсякденній праці з управління підприємством. Ці знання і вміння набуваються у процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки з точки зору методів управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання.

Методи менеджменту — це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їхню злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій.

За *напрямом впливу* на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

1. ***Методи прямого впливу***, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).

2. ***Методи непрямого впливу***, які створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За *способом урахування інтересів працівників* методи менеджменту поділяються на такі групи:

1. ***Методи матеріального впливу***, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.

2. ***Методи владного впливу***, що спрямовані на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їхньої діяльності (штатний розпис, регламент діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).

3. ***Методи морального впливу***, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи установлення добрих стосунків між керівником і підлеглим тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на:

1. ***Кількісні методи*** (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо).

2. ***Якісні методи*** (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами).

За характером впливу методи менеджменту поділяються на:

1. ***Економічні методи менеджменту***, які обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях (економічні плани і матеріальні стимули).

2. ***Технологічні методи менеджменту***, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать:

- технологічні документи (виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів);
- конструкторські документи (вплив яких забезпечується через використання у процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт і схем складання машин та оснащення тощо).

3. ***Соціально-психологічні методи менеджменту***, які використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їхньої трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну та групову свідомість, психологію і базуються на суспільно значу-

щих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До них належать:

- соціальні плани (вплив яких здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);
- моральні стимули (впливають через нагородження орденами, грамотами, присвоєння звань тощо);
- методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо).

4. ***Адміністративні методи менеджменту*** (організаційно-розпорядчі), завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. Це:

- організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії і здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази), організаційного нормування (витрат сировини, енергії, інструменту), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви);
- розпорядчі способи впливу (накази, розпорядження, вказівки);
- дисциплінарні способи впливу (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо).

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже, цей розподіл цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Ситуаційні вправи

Ситуаційна вправа 1

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Той не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилося пізніше, на-

чальник цеху присвоїв собі раціоналізаторську ідею і звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20 %. Ідею було підтримано і "раціоналізатор" отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне присвоєння своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства?
2. Які саме методи менеджменту доречні в цій ситуації?

Ситуаційна вправа 2

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства "Лакма" було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Через місяць після прийняття цього рішення директор підприємства "Лакма" отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за попередніми цінами, а різницю залишає собі.

Завдання

1. Якими повинні бути дії директора підприємства?
2. Визначте методи менеджменту для цієї ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Ситуаційна вправа 3

У цех № 1 м'ясопереробного комбінату прийнято на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції на конвеєрі нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося. Спостерігаючи за ним, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: "Висока якість продукції — це наша візитна картка".

Завдання

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодшого фахівця?

Ситуаційна вправа 4

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Чекати ремонтну бригаду не залишилося часу, оскільки до кінця робочого дня треба виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило в його посадові обов'язки. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Ситуація стала відома начальнику цеху.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робочого? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційна вправа 5

У напружений період завершення виробничого завдання у бригаді сталося порушення трудової дисципліни через непристойну поведінку двох робітниць. Як наслідок, запланований обсяг роботи не було виконано у визначений термін. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Такі ситуації мали місце і раніше, проте ані з боку бригади, ані з боку керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами щодо обмеження негативних тенденцій в колективі ви запропонували би для вирішення проблеми?

Ситуаційна вправа 6

Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри повинен був до кінця IV кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни "Історія економічних вчень". Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати

віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі працює ще один викладач, у якого є досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Завдання

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри повинен застосувати до обох викладачів?

Ситуаційна вправа 7

Викладач кафедри економіки — висококваліфікований спеціаліст із значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак з боку викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

Завдання

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.
2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

Ситуаційна вправа 8

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

Ситуаційна вправа 9

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 4.1) можуть бути отримані у процесі реалізації функцій менеджменту (організовування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні). Визначені функції та методи запишіть у колонки 1 і 2 відповідно.

Таблиця 4.1

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
1	2	3
		Графік руху транспорту
		Інструкції з експлуатації верстата
		Конструкторські схеми складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної кампанії на зарубіжних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних працівників
		Положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту
		Положення про погодинну оплату праці водіїв
		Положення про преміювання основних працівників за перевиконання планових показників
		Положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Посадові інструкції для майстрів, начальників цехів і дільниць
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту

Закінчення табл. 4.1

1	2	3
		Посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної кампанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів із зарубіжними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Штатний розпис працівників транспортної служби
		Штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу

Ситуаційна вправа 10

Для наведених нижче функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути отримані у процесі їх реалізації:

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

Тест для самооцінки “Чи рішучі ви?”*

Відповідайте “так” чи “ні” на такі запитання:

1. Чи зможете ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, які значно відрізняються від звичних для вас?
2. Чи швидко ви адаптуєтесь у новому колективі?

* *Зубенко Л. Г., Немцов В. Д.* Культура ділового спілкування: Навч. посіб. – К.: ЄксОб, 2000. — 200 с.

3. Чи здатні висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить погляду вашого керівника?
4. Якщо вам запропонують посаду з вищим окладом в іншому закладі, чи погодитесь ви без вагань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні ви заперечувати свою провину у помилці, якої припустилися, і підшуковувати слушну для цього випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте ви причину своєї відмови від чогось істинними мотивами, не приховуючи їх різними "пом'якшуючими" і камуфлюючими причинами та обставинами?
7. Чи зможете ви змінити свою попередню думку на те чи інше питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чиюсь працю (поза службовим обов'язком або на прохання), хід думок у ній правильний, але стиль викладання вам не подобається — ви б написали інакше. Чи будете виправляти текст і наполягати змінити його відповідно до вашої думки?
9. Ви побачили у вітрині річ, яка вам дуже сподобалася. Чи купите ви її, якщо навіть вона вам не дуже необхідна?
10. Чи можете ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на навмання?
12. Чи завжди виконуєте свої обіцянки?

Ключ до тесту

Номер запитання	"Так"	"Ні"	Номер запитання	"Так"	"Ні"
1	3	0	7	3	0
2	4	0	8	2	0
3	3	0	9	0	2
4	2	0	10	0	3
5	0	4	11	1	0
6	2	0	12	3	0

Результати тестування

Від 0 до 9 балів. Ви дуже нерішучі. Постійно в будь-якому випадку ви довго і в муках зважуєте всі "за" і "проти". Якщо вдається перекласти прийняття рішень на іншого, то зітхаєте

з великим полегшенням. Перш ніж зважитись на якийсь крок, довго радитесь і... рішення часто приймаєте навпіл. На зборах і нарадах переважно відмовчуєтесь, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Але не намагайтесь виправдати себе тим, нібито це ваша "вроджена" оглядність. Ні, здебільшого це боягузтво. З вами важко жити і працювати. І нехай ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом — така риса характеру, як нерішучість, набагато знижує ваш "коефіцієнт корисності". Мало того, на вас важко покластися, ви можете і підвести. Звичайно, перекувати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть прийняти рішення за власним розумінням — воно не підведе вас.

Від 10 до 18 балів. Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потребують миттєвого вирішення. Вагаєтесь, звичайно, якщо для прийняття рішення маєте багато часу. Ось тоді вас починають охоплювати сумніви; виникає спокуса все "втрясти", "узгодити з вищим керівництвом", хоча це питання вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт, порадьтеся з кимсь із колег, своїх підлеглих — не для того, щоб перестрахуватися, а щоб перевірити себе.

Від 19 до 28 балів. Ви досить рішучі. Ваша логіка, ваша послідовність, з якою ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають вам вирішити питання швидко і часто правильно. Бувають окремі помилки, які ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, ви не ігноруєте порад інших, хоча звертаєтесь до них не так вже й часто. Прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляєте їх помилковість, не відстоюєте честь мундира. Все це добре, але намагайтесь завжди залишатися об'єктивним. Не соромтесь консультуватися з тих питань, в яких вам бракує компетентності.

Від 20 балів і вище. Нерішучість — невідоме для вас почуття. Ви вважаєте себе компетентним в усіх аспектах вашої діяльності і не вважаєте за потрібне з'ясовувати чиюсь думку. Одновладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження щодо них викликають у вас роздратування, що ви іноді не приховуєте. Вам імпонує, коли вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча вольовий це зовсім не те, про що було сказано вище на вашу адресу. Щоб утвердити цю думку в оточуючих, буває, від-

кидаєте розумні пропозиції інших. Дуже переживаєте, коли припускаєтесь помилок, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не ви. Віра в непогрішність своїх думок — серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість, ту саму, від якої ви тікаєте. Усе це не на користь справі, завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Вам невідкладно треба зміни свій стиль роботи.

Тестові завдання

1. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:
а) за напрямом впливу на керований об'єкт;
б) за формою впливу на керований об'єкт;
в) за часом впливу на керований об'єкт;
г) правильні відповіді а) і б);
д) правильні відповіді а) і в).

2. До методів прямого впливу належить:
а) розпорядження;
б) плани;
в) інструкції;
г) правильні відповіді а) і б);
д) правильні відповіді а) і в).

3. До кількісних методів менеджменту належить:
а) інструкції і плани;
б) методи добору колективу за психофізіологічними факторами;
в) кошториси і матеріальні стимули;
г) усі відповіді правильні.

4. Сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей — це:
а) організаційно-розпорядчі методи;
б) економічні;
в) технологічні;
г) адміністративні;
д) соціально-психологічні.

5. До сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, належить:

а) організаційне регламентування;

б) організаційне нормування;

в) організаційно-методичне інструктування.

6. Юридичний акт, з допомогою якого оформлюється утворення організацій і підприємств та визначається їх структура, функції і правові положення — це:

а) статут;

б) постанова;

в) наказ;

г) розпорядження.

7. Організаційне нормування виявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління, шляхом:

а) обміну досвідом;

б) встановлення норм витрат матеріалів;

в) проведення урочистих зборів і вшанування передовиків;

г) визначення календарно-планових показників запасів;

д) правильні відповіді б) і г).

8. Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження:

а) норм витрат матеріалів;

б) правил і інструкцій;

в) норм рентабельності;

г) усі відповіді правильні.

9. До економічних методів менеджменту належить:

а) планування і матеріальні стимули;

б) накази і статути;

в) розпорядження та інструкції;

г) усі відповіді правильні.

10. Розпорядчий вплив може бути здійснений у вигляді:

а) тарифних ставок і інструкцій;

б) норм амортизаційних відрахувань;

в) наказів та усних вказівок;

г) усі відповіді правильні.

11. Група методів, спрямованих на управління рухом кадрів у народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними й енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів, — це:

а) методи управління соціально-масовими процесами;
б) методи управління організованими групами;
в) адміністративні методи;
г) методи організаційного регламентування.

12. Акти одноособового управління, що формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, — це:

а) накази;
б) розпорядження;
в) інструкції;
г) статути.

13. Форма вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру — це:

а) інструкції;
б) накази;
в) розпорядження;
г) службова записка.

14. Вибір методу управління групою залежить від:

а) суті питання;
б) ділових особистих якостей підлеглих;
в) термінів вирішення завдань;
г) усі відповіді правильні.

15. Можливість кількісного вимірювання є основною відмітною ознакою:

а) технологічних методів;
б) адміністративних методів;
в) економічних методів;
г) управлінських методів.

16. До методів розвитку позитивних зрушень належать:

а) новаторство й обмін досвідом;
б) професійні свята;
в) попередження та обговорення непристойної поведінки на зборах;
г) правильні відповіді а) і б).

17. До методів, спрямованих на обмеження негативних явищ і процесів, належить:

а) громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки;
б) політична пропаганда й урочисті збори;

в) критичні статті й карикатури в стінній газеті;
г) правильні відповіді а) і б).

18. До психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, належить:

а) організаційно-методичне інструктування;
б) методи гуманізації праці;
в) методи професійного відбору й навчання;
г) правильні відповіді б) і в).

19. До економічних стимулів належать:

а) тарифні ставки та посадові оклади;
б) надбавки;
в) дивіденди;
д) усі відповіді правильні.

20. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:

а) положення, статуту, постанови;
б) інструкції, постанови;
в) статуту, інструкції, постанови;
г) постанови, наказу;
д) усі відповіді правильні.

Правильні відповіді на тестові завдання

1 г	2 д	3 в	4 б	5 а	6 а	7 д	8 б	9 а	10 в
11 а	12 а	13 в	14 г	15 в	16 г	17 г	18 г	19 г	20 а

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть приклади впливу психологічного клімату на роботу трудового колективу.
2. Поясніть, чому застосування конкретного методу менеджменту носить комплексний характер.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. С.* Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ-2000, 2003.

3. *Зубенко Л. Г., Нємцов В. Д.* Культура ділового спілкування: Навч. посіб. — К.: ЄксОб, 2000.
4. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. — 2-ге вид., доп. і переробл. — Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2003.
5. *Менеджмент*: практические занятия и деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова, Н. А. Кисляковой. — М.: Т. Д. "Элит", 2000.
6. *Менеджмент*: практические ситуации, деловые игры. Упражнения / Под общ. ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.
7. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Кондор, 2003.
8. *Основы* менеджмента: Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова, И. А. Богачек, В. А. Абчук; Под ред. проф. В. П. Соломина. — СПб.: Питер, 2004.
9. *Родченко В. В., Новак В. О.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: НАУ, 2001.
10. *Тесты* и методики деловых игр для менеджера: Сборник / А. Б. Боровский, И. А. Грабская. — К.: МЗУУП, 1994. — 204 с.
11. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
12. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во "Знання"; КОО, 1998.

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Мета заняття — формування уявлень щодо понять лідерства, керівництва, впливу, влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набуття практичних вмінь щодо визначення стилю керівництва та його оцінювання; вироблення навичок адаптації найвідоміших систем і підходів до керівництва, до умов діяльності конкретного підприємства.

Теоретична частина

Лідерство — здатність впливати на окремих людей та групи завдяки особистим психологічним якостям при спільному прагненні досягти визначених цілей організації. Цей процес будується на міжособистісних контактах людей та їхній індивідуальній ініціативі і надає неформальні повноваження. Лідерство здійснюється на основі сприйняття, наслідування, впливу, розуміння один одного тощо.

Керівництво — процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, який здійснюється менеджером на засадах лідерства та влади, що надана суспільством чи колективом, спрямований на виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх перетворення в управлінські рішення. Керівництво здійснює особа, яка виступає або як професіонал, або як призначений чи прийнятий за контрактом на посаду менеджер.

Мистецтво управління та його ефективність залежать від стилю керівництва, тобто звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих, колективу (групи). Розрізняють такі стилі керівництва:

- *авторитарний* (автократичний, директивний, волюнтаристський) — полягає в усуненні підлеглих від участі у прийнятті рішень та позбавленні їхнього права на виявлення власної ініціативи та самостійності;

- *демократичний* (колегіальний) — характеризується участю членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування та виявленням інтересу керівника до погляду підлеглих;
- *ліберальний* (нейтральний) — базується на майже повній свободі у визначенні робочих цілей і контролі колективом своєї діяльності;
- *анархічний* — відзначається самовідмежуванням керівника від процесу керівництва;
- *комбінований* — поєднує вищезазначені стилі.

Жоден з наведених стилів не є універсальним. Здебільшого використовуються змішані стилі.

Вплив — це будь-яка поведінка однієї особи, яка змінює поведінку та відчуття іншої особи.

Влада — право і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей, підпорядковуючи її своїй волі. Формальні повноваження до влади надає посада, яка дає право і можливість розпоряджатися кимсь або чимось. Існує п'ять типів влади:

- *влада примусу* — коли підлеглий вірить, що керівник може покарати його, наприклад, за нестаранність;
- *влада винагороди* — коли працівник вірить, що керівник може надати йому можливість за певних умов отримати винагороду;
- *експертна влада* — якщо виконавець вірить у здібності, досвід і знання керівника, що дозволяє звернутися до нього за порадою;
- *еталонна влада* (*влада прикладу*) — коли підлеглий хоче повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього;
- *законна* (*традиційна*) *влада* — коли виконавець переконаний у праві керівника віддавати розпорядження і накази, а його обов'язок — виконувати їх [1–8].

Управлінська гратка (Р. Блейка і Дж. Моутон) — це концепція підходу до ефективності управління за допомогою двох критеріїв: піклування про людину і піклування про виробництво (відповідно вертикальна і горизонтальна вісі на рис. 5.1). Блейк і Моутон описують п'ять позицій, можливих при різноманітних стилях керівництва та ступеня спрямованості на людину чи на виробництво.

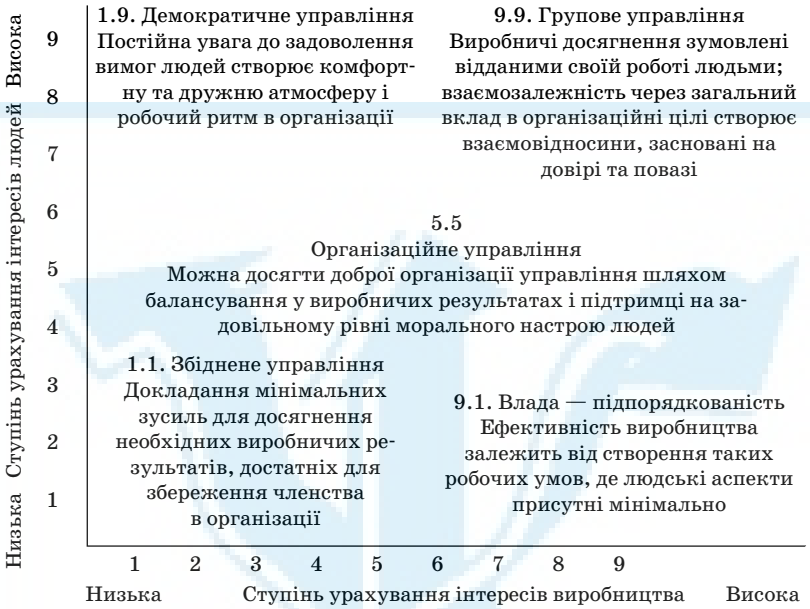

Рис. 5.1. **Гратка менеджменту**

Згідно із ситуаційною моделлю стилів керівництва Фреда Фідлера увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

- лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);
- чіткість формулювання завдання і структуризація завдань;
- обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

Вивчаючи стосунки в колективах, Фідлер використовував так званий метод найменш привабливого працівника, тобто такого, з яким працівники виявляють найменшу схильність працювати. Відповідно до моделі стосунки між керівником і членами колективу можуть бути хорошими та поганими, завдання — структурованим і неструктурованим, а посадові повноваження — широкими та обмеженими. Порівняння цих трьох параметрів дає 8 стилів керівництва. Відповідно до цієї

теорії, найбільш і найменш сприятливі ситуації передбачають лідерство, орієнтоване на завдання, тоді як помірно сприятливі — потребу в лідерстві, орієнтованому на стосунки [3; 4].

За теорією лідерства "Шлях — ціль" Т. Мітчела і Р. Хауса ефективний керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи їх досягнення. Цей підхід виокремлює такі стилі керівництва:

а) стиль підтримки — має багато спільного зі стилем, орієнтованим на людину, людські стосунки;
б) інструментальний стиль — орієнтований на роботу та завдання;
в) партисипативний стиль — передбачає заохочення до участі підлеглих (керівник ділиться інформацією, консультується з підлеглими, використовуючи їхні ідеї для прийняття рішень групою);
г) стиль, орієнтований на досягнення успіху — підлеглі отримують складні завдання, що змушує їх постійно підвищувати рівень продуктивності своєї праці [3; 4; 7].

Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень В. Врума і Ф. Йєттона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень залежно від ступеня участі підлеглих. Теорія виокремлює п'ять стилів керівництва, крайніми формами яких є протилежні стилі повної автократії і загальної участі. Три інших стилі посідають проміжне положення (табл. 5.1 [3; 4; 7]).

Таблиця 5.1

Стилі рішень у моделі Врума — Йєттона

Стиль	Характеристика стилю
AI	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на підставі отриманої інформації
AII	Керівник отримує інформацію від підлеглих, а потім сам вирішує проблему
CI	Керівник викладає проблему підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції та приймає рішення
CII	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, вислуховує їхні пропозиції, а потім особисто приймає остаточне рішення
GII	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, разом з ними визначає альтернативи, зосереджуючись на оптимальній. При цьому керівник прагне, щоб його пропозицію було прийнято підлеглими

Лайкерт запропонував чотири системи для підбору менеджерами стилю керівництва, основою яких є оцінка поведінки керівника (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Чотирибазові системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі працівників

За першою системою керівники мають автократичні характеристики; за другою — дозволяють підлеглим брати обмежену участь у прийнятті рішень; за третьою — використовують двостороннє спілкування і припускають деяку довіру між підлеглими та їхнім керівником; за четвертою системою орієнтуються на групові рішення і повноправну участь працівників у прийнятті рішень [4; 7].

Ситуаційно-аналітична задача 1 “Проблеми та успіхи Айни Гасе”*

І. Загальна інформація

Донедавна український модельєр Айна Гасе була відома лише вузькому колу дизайнерів одягу та кільком десяткам забезпечених жінок — відвідувачів показів модного одягу. Популярність дизайнера різко зросла після того, як її вироби помітили і оцінили як представниці жіночої статі уряду, так і дружини впливових посадових осіб. Хоча дизайнер виконує не лише ексклюзивні роботи для української еліти, а й співпрацює з великими підприємствами, які “тиражують” її моделі.

Асортиментна політика та клієнтура

Виконання замовлень відомих людей додає відповідальності: якість завжди на першому плані, необхідно “тримати марку”. Більшість клієнтів погоджуються з пропозиціями модельєра щодо фасону і тканини, але дехто приходить зі своїми готовими ідеями і до них необхідно прислухатися. З деякими іменитими

* Складено за матеріалом: *Фролова В.* Модельер леди Ю // Бизнес. — 2005. — № 21 (5644). — С. 121–123.

клієнтами Айна познайомилась на показах мод, інші прийшли за рекомендацією спільних знайомих.

Постійних клієнтів, які замовляють весь гардероб, зараз вже двадцять і збільшувати їх кількість просто немає можливості через брак часу для їх обслуговування. Для того щоб якнайкраще виконати замовлення, клієнту необхідно приділити максимум уваги, поспілкуватись з ним, вирішити що і як краще зробити. Не можна довіряти постійних клієнтів й іншому дизайнерові, бо він не завжди зможе найкращим чином виконати замовлення.

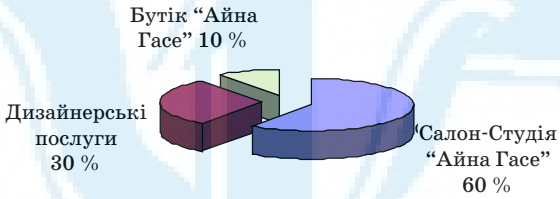

Рис. 5.2. **Структура доходів Айни Гасе (річний дохід — близько 700 тис. грн)**

Проте для розвитку бізнесу без розподілу праці не обійтися, тому деяких клієнтів обслуговують спеціалісти салону-студіо "Айна Гасе", відкритого у 2000 р. Майстри роблять ескізи виробів, Айна Гасе їх затверджує, а потім працівники салону виконують замовлення. Крім того у 2004 р. було відкрито бутік, з'явилось багато бажаючих придбати вироби дизайнера, повертаються й старі клієнти.

Перспективи розвитку

Наступного року Айна Гасе має розробити 8 колекцій. Двічі на рік виготовляються ексклюзивні колекції під торговою маркою "Айна Гасе" для "Сезонів моди" і по дві для ВАТ "Херсонський бавовняний комбінат", ЗАТ "Луцький шовковий комбінат" і компанії "Поль Ноа студіо".

Із співробітництвом з текстильними комбінатами навантаження суттєво зросло. До цього на рік необхідно було зробити лише дві колекції для "Сезонів моди". Зараз же настав час переходити на більш високий рівень. Для цього необхідно розширювати салон "Айна Гасе", збільшувати кількість працівників. У

першу чергу треба придбати комп'ютерну програму, яка створює весь розмірний ряд для моделі. Саме на це зараз витрачається більшість часу. Поки що працівники мають лише програму, що розмножує лекала.

У найближчих планах — вийти на московський ринок якості дизайнера ексклюзивного одягу "Айна Гасе", а вже потім на європейський із сезонними показами своїх колекцій. За підтримки текстильних комбінатів, з якими укладено контракти, цю ідею можна здійснити.

Аналіз ринку

У скільки обходиться створення колекції? Витрати йдуть на виготовлення взуття, зарплату моделям, візажистам, перукарям, режисерам. За найскромнішими підрахунками, всі витрати обходяться в 3 тис. дол. плюс фотосесія — 500 дол., участь у показі — 1,5 тис. дол., витрати на створення колекції щонайменше на 30 виходів (а це близько 90 моделей одягу). Остання колекція "Осінь—зима" коштувала дуже дорого — 12 тис. дол., оскільки в ній було використано шкіру та фарбовану норку, яку спеціально замовляли під колір тканини. Літня колекція коштує майже удвічі дешевше — близько 5 тис. дол. Необхідно демонструвати колекції на міжнародних виставках, таких як Collection Premiere Moscow і Федеральний оптовий ярмарок товарів та обладнання текстильної та легкої промисловості в Москві. На такі заходи з'їжджаються оптові покупці з різних країн і є можливість отримати замовлення від європейських оптових компаній.

Матеріали для колекцій закуповуються як в Україні, так і в Італії. В Україні виготовляти тканини та шкіру на замовлення дорожче, ніж за кордоном. До того ж асортимент на вітчизняних комбінатах набагато гірший, ніж в Італії. На італійських фабриках виробляють перспективну колекцію тканин — за два сезони до показу готових виробів. Полотна виготовляють різних відтінків, фактур. І є впевненість, що в жодного іншого дизайнера такої тканини не буде. Існує домовленість з керівництвом фабрики, що тканини, які придбала Айна Гасе, не будуть продані іншим дизайнерам з України.

Але якщо готуватися до виходу на європейський ринок, то там потрібно представляти вироби з тканин ексклюзивної

розробки. Зараз вже розробляються зразки тканин за ескізами модельєра на українських підприємствах. Є також домовленість з керівництвом однієї з італійських фабрик на виготовлення пробних зразків за ескізами Айни Гасе завдовжки до 10 м. Якщо пошиття з них одягу буде задовільним, то італійці виготовлять промислові партії тканин.

Виготовлення тканин на замовлення в Італії зараз коштує дешевше, ніж раніше. Ціни, через наповнення ринку тканинами китайського виробництва, впали. Наприклад, шовкові матеріали нової колекції будуть купуватися за 15 євро за 1 погонний метр. Це найвища ціна. Якщо замовляти тканини за власними малюнками, то ціна зросте на 25 %. Але все залежить від обсягу замовленої партії. Хоча китайські тканини такої ж якості коштують 7 євро. Тому італійці зараз ідуть на все, щоб отримати замовлення від клієнтів. Раніше можна було замовляти тканину, починаючи зі 100 м і більше. Таке могли собі дозволити лише швейні фабрики чи великі магазини тканин. Зараз в Італії через загострення конкуренції багато текстильних комбінатів збанкрутували. Тому компанії стали лояльнішими до невеликих замовлень. А китайські тканини за якістю друку і кольорами поки що поступаються італійським.

Український ринок дизайнерських послуг ще не розвинений, тому є місце для багатьох модельєрів. Дизайнерів із власним виробництвом можна по пальцях перерахувати. На жаль, поки що українські фабрики не можуть собі дозволити купувати дизайнерські колекції. Більшість з них працює на давальницькій сировині. У світовій практиці колекції купують не фабрики, а оптові покупці. І вже вони розміщують замовлення на швейних фабриках, а потім реалізують готову продукцію через роздрібну мережу. Проте в Україні таких покупців ще немає. Тому в магазинах представлено переважно дешеву продукцію невідомого виробництва.

II. Завдання для обговорення

1. Оцініть діяльність Айни Гасе як керівника, проаналізувавши розвиток її бізнесу, а також здобутки та досягнення у сфері дизайну одягу.
2. Які якості модельєра як керівника свого бізнесу важливі для збереження наявної клієнтури, залучення нових замовників,

управління майстрами та працівниками салону, встановленні ділових контактів з постачальниками?

3. Схарактеризуйте основні дестимулюючі і стимулюючі чинники, що впливають на діяльність Айни Гасе як керівника свого бізнесу.
4. Який стиль керівництва варто застосовувати для управління спеціалістами салону-студіо "Айна Гасе", а який для працівників сфери продажу бутіку "Айна Гасе"? Чи має бути стиль управління однаковим в обох випадках, чи повинен відрізнятись відповідно до специфіки діяльності? Якщо так, то чим саме?
5. Підрахуйте кількість ділових зв'язків, які повинна підтримувати дизайнер. Який відсоток становлять зв'язки із зарубіжними партнерами? Якою буде специфіка керівництва в разі виходу на міжнародний ринок?

Ситуаційно-аналітична задача 2
"Ера"

Приватне підприємство з оптово-роздрібної торгівлі електропобутовими товарами "Ера" існує вже вісім років. До його складу входять оптова база, сім оптово-роздрібних магазинів і ремонтно-налагоджувальна бригада. Всього на підприємстві працює 95 осіб.

Підприємство функціонує досить ефективно. Заробітна плата виплачується регулярно, крім того, за останні чотири роки її двічі підвищували. Підприємство зайняло свою нішу на ринку, а його продукція користується сталим попитом серед населення. Конкурентною перевагою є післяпродажне обслуговування побутової техніки. Наявність ремонтно-налагоджувальної бригади у складі фірми дала змогу підвищити гарантійний термін на більшість техніки в півтора рази порівняно з конкурентами, що позитивно вплинуло на обсяг продажу. Крім того, майстри підприємства обслуговують техніку і після закінчення гарантійного терміну служби, ремонтуючи великогабаритні прилади на дому в замовників. Регулярне підвищення кваліфікації електромайстрів позитивно впливає на імідж підприємства — клієнти задоволені їхньою роботою, а повторні ремонти трапляються зрідка.

З огляду на достатній фінансовий потенціал для розвитку, керівництво фірми почало розмірковувати над розширенням діяльності — відкриттям філіалів у сусідніх районах міста. Але на заваді стали деякі кадрові зміни в самому підприємстві.

Протягом багатьох років керував підприємством одноосібний власник — директор. У нього було чотири заступники: з обліку і фінансів, кадрів, збуту, постачання. В підпорядкуванні у директора та його заступників три бухгалтери, три касири, юрисконсульт і секретар. Заступники директора самостійно вирішували оперативні питання діяльності з відповідних напрямів. Всі інші важливі питання діяльності підприємства контролював власник-директор.

Директор відзначався надзвичайною працьовитістю, саме його організаторським здібностям завдячує підприємство своїми успіхами. У складні часи ринкового становлення директор, одноосібно керуючи фірмою, встановив жорстку систему планування та контролю. Більшість працівників прийшли в "Еру" з державних підприємств, коли ті місяцями затримували заробітну плату. Тому директор вважав, що працівники мають бути йому вдячні за те, що мають роботу, а про оплату понаднормової роботи, яку доводиться виконувати регулярно, ніколи не йшлося.

Фактично усе керівництво підприємством було зосереджено тільки в руках директора. Він зрідка прислуховувався до думок своїх заступників, а частіше лише віддавав їм накази щодо вирішення важливих питань. Навіть на нарадах, коли хтось із присутніх дозволяв собі висловити думку, яка суперечила поглядам директора, він міг нагримати на опонента.

Але усвідомлюючи, що з огляду на вік йому рано чи пізно доведеться відійти від справ, директор намагався підготувати собі заміну. Його син щойно закінчив престижний навчальний заклад, і батько запропонував йому роботу в себе на фірмі. Батько вважав, що для того, щоб стати гарним керівником, необхідно пройти всі сходинки до цієї посади, починаючі з найнижчої. Свого часу він сам починав з посади звичайного працівника на державному підприємстві. Синові одразу не сподобалась ця ідея батька. Він сказав, що не для того навчався п'ять років у бізнесовій школі, щоб працювати звичайним майстром. Відмовившись від пропозиції батька, він відповів, що сам шукатиме собі роботу, але за рік змінив кілька місць роботи, на жодному так і не утримавшись.

Долю сім'ї і долю фірми змінив несподіваний випадок. У директора стався серцевий напад, і лікарі категорично заборонили повертатися йому до справ щонайменше рік. Довелося віддати всі

повноваження з управління підприємством синові. Врешті-решт його мрія здійснилася, він став директором, минувши попередні щаблі кар'єрних сходинок.

Зміна керівництва відразу відчутно позначилась як на стилі управління підприємством, так і на його діяльності загалом. Тепер на нарадах заступники директора стали вільно висловлювати свої думки з важливих питань. Але якщо раніше останнє слово завжди було за директором і остаточне рішення приймав він, то новий директор зайняв позицію спостерігача на нарадах, дозволяючи заступникам вирішувати спірні питання один з одним, і в кінці приймав думку того, хто виявлявся переконливішим.

Не увійшовши ще в курс справ, директор вирішив проводити політику невтручання, дозволяючи відділам робити свою звичайну роботу і сподіваючись на те, що справи йтимуть не гірше, аніж раніше. Якщо раніше усі розпорядження віддавалися працівникам через заступників, то тепер директор часто особисто віддає свої накази виконавцям, обминаючи їхніх безпосередніх керівників.

Як із своїми заступниками, так і з працівниками директор поводиться переважно неформально, вважаючи, що такі стосунки сприятимуть встановленню довірчих стосунків у колективі. Крім того він дійшов висновку, що управління підприємством треба демократизувати, тому відтепер кожен працівник може звертатися до директора із скаргами і пропозиціями в будь-який час.

Відпрацьована досі система контролю дещо послабилась і головна увага стала приділятися лише фінансовим показникам діяльності підприємства. Але, як свідчать ці показники, прибутки підприємства не тільки не зросли, а й почали скорочуватись.

Завдання

1. Який тип керівника представляє колишній директор "Ери"? До якого стилю керівництва схильний нинішній директор?
2. Знайдіть місце стилю їхнього керівництва в координатах гратки менеджменту.
3. Яких помилок у стосунках з підлеглими припускався попередній керівник? Яким чином можна покращити діяльність теперішнього директора?

4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної плати для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

Ситуаційна задача 3
“Світ авто”

Усі мешканці сусідніх будинків, що розташувалися неподалік майстерні “Світ авто”, називають Михайла Чуприну майстром на всі руки. Навесні виповниться 20 років як він працює автомеханіком у майстерні, і управляючий майстерні Роман Михар вже почав готувати вечір, присвячений цій даті, який він збирається приурочити до його 50-річчя.

Мешканці містечка, більшість з яких тут народились і виросли, звикли вважати М. Чуприну чимось незамінним у їхньому житті, і багато з тих, хто звертався до нього з проблемами, пов’язаними з автомашинами, товаришує з ним особисто.

Нещодавно М. Чуприна отримав значну надбавку до зарплатні і суттєво просунувся по службі, тепер у нього в підпорядкуванні ще двоє молодих працівників, які працюють неповний робочий день. Хоча у “Світі авто” вдосталь обслуговуючого персоналу, М. Чуприна повинен планувати, організовувати і перевіряти роботу працівників, так що в нього практично не залишається часу, щоб самому виконувати якусь іншу роботу (якою він дуже пишається). До того ж він зараз керує автомеханіком, який працює повний робочий день і обслуговує автомобілі місцевого банку, робота, яку власник нещодавно включив до його обов’язків.

Можливо, що М. Чуприна незадоволений своїм новим становищем і ширшими обов’язками. Його єдина дочка нещодавно вийшла заміж і поїхала з дому. М. Чуприна часто жаліється друзям, що молода родина тепер лише зрідка дзвонить йому у вихідні.

Нові службовці молоді та енергійні. Навряд чи можна сказати, що М. Чуприна ставиться до них приязно (це не зовсім схоже на того Михайла, якого всі чудово знають). Хоча і високо оцінює їхні ділові якості.

Працівники банку, більшість з яких молоді та завжди заклопотані, не шукають спілкування. Вони не скаржаться і не говорять компліменти, якою якісно не була б робота автомеханіка.

Нещодавно М. Чуприна подав управляючому заяву про звільнення, мотивуючи це тим, що він вже старий, втомився і пора на відпочинок. “Подивимось якими ви будете в моєму віці...”. Роман Митар дуже засмутився, він не може навіть відмінити вечірку: вже складено програму святкування, розподілено обов’язки, закуплено продукти.

Завдання

1. До якого стилю керівництва вдавався попередній управляючий у цьому сценарії?
2. Який стиль керівництва практикує теперішній управляючий?
3. Чи варто управляючому змінити стиль керівництва, замінити працівників?

Ділова гра “Визначення керівного статусу членів команди”

I. Постановка задач

Ви маєте вирушити у дворічну подорож на космічному кораблі. Корабель може вмістити команду з 6–8 чоловік. Для формування ефективної команди необхідно обрати керівника. Основні вимоги до керівника для виживання в екстремальних умовах: лідерські якості, комунікаційні здібності, вміння згуртовувати та мотивувати команду до спільної праці.

Відділ управління персоналом космічного агентства “СПЕЙС” ставить перед командою завдання визначити:

1. Кого б ви хотіли обрати керівником космічного корабля?
2. Кого б ви не хотіли обрати керівником космічного корабля?
3. Хто може запропонувати вас на посаду керівника космічного корабля?
4. Хто не запропонує вас на посаду керівника космічного корабля?

II. Етапи ділової гри

1-й етап. За кожним із критеріїв заповнити соціометричну матрицю (соціоматриця), яка має вигляд таблиці — шахматки. Приклад її складання наведено у табл. 5.3. Число рядків і стовпчиків у соціоматриці дорівнює числу членів команди. При цьому позитивні оцінки стосунків позначаються знаком “+”, не-

гативні — “–”, відсутність оцінок — “0”. Самовибір не передбачається, тому клітки по діагоналі не заповнюються.

Таблиця 5.3

Приклад заповнення соціометричної матриці

		Коваленко	Браткова	Веренок	Гура	Думич	Литвин	Віддано оцінок (голосів)		
								+	–	Разом
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коваленко Василь		x	–	+	+	–	–	2	3	5
Браткова Ніна		0	x	0	+	0	+	2	0	2
Веренок Олег		+	–	x	+	0	0	2	12	3
Гура Микола		0	0	+	x	0	+	2	0	2
Думич Віола		0	–	0	+	x	0	1	1	2
Литвин Дмитро		+	+	+	+	0	x	4	0	4
	+	2	1	3	5	0	2	13		
	–	0	3	0	0	1	1		5	
		2	4	3	5	1	3			18

2-й етап. Кожний член групи розраховує персонально для себе ряд показників, які називаються **індивідуальними соціометричними індексами**.

III. Рекомендації до проведення розрахунків

Індивідуальний індекс соціометричного статусу C_i:

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^{n} (R_i^+ + R_i^-)}{N-1},$$

де R_i^+, R_i^- — кількість отриманих позитивних і негативних оцінок (голосів) відповідно; N — кількість членів колективу.

Індекс C_i враховує ставлення колективу до певного його члена і характеризує величину його престижу в різних ситуаціях взаємодії.

Індивідуальний індекс позитивного C_i^+ (негативного C_i^-) соціометричного статусу:

$$C_i^- = \frac{\sum_{i=1}^{n} R_i^-}{N-1}, \qquad C_i^+ = \frac{\sum_{i=1}^{n} R_i^+}{N-1}.$$

При розрахунку цих індексів враховуються лише позитивні або негативні оцінки. Ці індекси також характеризують становище, місце кожного члена колективу в структурі міжособистісних стосунків.

Індивідуальний індекс експансивності E_j:

$$E_j = \frac{\sum_{i=j}^{n} (R_j^+ + R_j^-)}{N-1},$$

де R_j^+, R_j^- — кількість позитивних і негативних оцінок (голосів) відповідно.

Індекс E_j характеризує ступінь спілкування члена колективу і відображає ставлення кожного члена до колективу в цілому.

Індивідуальний індекс позитивної E_j^+ (негативної E_j^-) експансивності:

$$E_j^- = \frac{\sum_{i=1}^{n} R_j^-}{N-1}, \qquad E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^{n} R_j^+}{N-1}.$$

Ці індекси враховують лише віддані позитивні (негативні) оцінки. Крім індивідуальних соціометричних індексів розраховуються ще і групові.

Індекс групової експансивності E:

$$E = \frac{R^+ + R^-}{N(N-1)},$$

де R^+, R^- — загальна кількість зроблених позитивних і негативних оцінок відповідно. Індекс E характеризує загальну психологічну активність групи, відображає динаміку її соціально-психологічного життя (чим більше він наближається до одиниці, тим інтенсивніша соціально-психологічна активність групи).

Індекс групової сумісності C:

$$C = \frac{R^+}{N(N-1)}.$$

Індекс C виражає емоціональний взаємозв'язок членів колективу, їхню згуртованість, тісноту спілкування тощо.

Індекс групової інтеграції I:

$$I = \frac{N - |N|}{N},$$

де | N | — кількість членів групи, які не отримали і не зробили жодної оцінки (“ізольованих”).

Індекс *I* характеризує здатність групи інтегрувати своїх членів в єдине ціле. Чим більше наближається значення цього індексу, рівноцінно як і індексу *C*, до 1, тим більшою буде інтеграція та згуртованість колективу.

На третьому етапі за розрахованими показниками члени групи роблять висновки, аналізують загальний психологічний клімат у команді, визначають шляхи його покращення, роблять відповідні пропозиції. Крім того кожний член групи оцінює і аналізує на основі значень індивідуальних індексів соціометричного статусу своє становище в команді. Для характеристики цього становища використовуються такі терміни:

- “лідер-зірка” — член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);
- “бажаний” — член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок “лідера-зірки”;
- “відмежований” — член групи, який отримав одну-дві позитивних оцінки;
- “ізольований” — член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і водночас залишився байдужим до інших членів групи;
- “ігнорований” — член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Ділова гра “Лідерські якості”

I. Постановка задач

У малих групах визначити, які ділові й особистісні риси необхідні для ефективного керівництва в сучасних соціально-економічних умовах українському менеджеру. Які з них властиві лідеру? Схарактеризувати загальні і специфічні якості ефективних менеджерів. Записати всі названі якості і розподілити їх на групи: організаційні здібності, забезпечення ефективної системи управління, рівень знань і дисципліна, риси характеру, інші якості.

Приклади характеристик сучасного менеджера: підприємливість; діловитість; вміння працювати з підлеглими; вміння писати накази, ділові листи, складати контракти; вміння корот-

ко і зрозуміло викладати свої думки; цілеспрямованість; кмітливість; вміння створювати згуртований колектив однодумців; здатність своєчасно приймати рішення і забезпечувати контроль за їх виконанням; вміння швидко орієнтуватися у складних управлінських проблемах в умовах ринку, виходити з конфліктних ситуацій, встановлювати зв'язки з підприємствами усіх форм власності своєї країни та за кордоном, а також вміння входити в контакт з іншими керівниками та підприємцями; освіченість; компетентність, ерудиція, професійний та інтелектуальний рівень; працелюбність, дисциплінованість; пунктуальність; порядність, врівноваженість, самокритичність, комунікабельність, наполегливість, чуйність, доброзичливість, принциповість; зовнішній вигляд (охайність), сімейний стан, здоров'я, вік.

II. Етапи ділової гри

1-й етап. Відповідно до варіанта вибрати 10 якостей і занести в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Номер якості	Зміст якостей	Оцінка (k) якості для керівника	Значення (fc) якостей для керівника

Оцінити характеристики якостей керівника в балах (від –50 до +50). На базі проведеної індивідуальної оцінки якостей визначити колективну оцінку як середньоарифметичну величину. Скласти матрицю переваг (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	k_6	k_7	k_8	k_9	k_{10}	Разом
k_1											
k_2											
k_3											
k_4											
k_5											
k_6											
k_7											
k_8											
k_9											
k_{10}											
Разом											

Значення кожної якості оцінюється в балах — 0, 1, 2. При цьому:

0 — коли ця якість менш важлива і їй можна надати меншого значення порівняно з тією якістю, з якою вона порівнюється;

1 — коли якості, що порівнюються, рівні за своєю значущістю;

2 — коли риса, що розглядається, важливіша за ту, з якою вона порівнюється.

На перетині кожного рядка і стовпця для однієї і тієї ж самої якості проставляється цифра 1, оскільки якість сама з собою не порівнюється.

При складанні матриці переваг сума двох якостей, що порівнюються, повинна дорівнювати 2, а сума всіх якостей — 100.

За сумарними величинами по горизонталі виявляють абсолютне значення *fc* якостей. На основі індивідуальної оцінки розраховується колективне значення кожної якості як середньоарифметична величина.

За (k) якостями будується графік, в якому по горизонталі проставляються якості за зменшенням, а по вертикалі — їх значення.

На основі проведених розрахунків та побудованого графіка виявляють, які якості необхідні та достатні для керівника, а на які не варто звертати увагу. До необхідних належать якості, значення яких більше чи дорівнює $4/3\ П$, де $П$ — кількість якостей. До достатніх належать ті якості, числові значення яких менші за 4/3, але більші чи рівні $3/4\ П$. Якості, числові значення яких менші за $3/4\ П$, належать до таких, на які не варто звертати увагу.

Дати оцінку керівника. Будуються два графіки: один за індивідуальними значеннями, другий — за колективними. Перемножуючи значення оцінок на їх значення k і додаючи, отримуємо індивідуальну характеристику керівника. Проводячи те саме за колективними значеннями, отримуємо колективну характеристику керівника.

2-й етап. Кожному студенту, в майбутньому — потенційному лідеру, пропонується зробити самооцінку, тобто об'єктивно оцінити себе:

ідеальний керівник — 5000 балів;

відмінний — 4400;

добрий — 3300;

задовільний — 2500.

3-й етап. Дати оцінку якостям та рисам характеру одного чи кількох інших членів групи на відповідність до визначених як необхідних для управлінської роботи. Доречно порівняти результати сторонньої оцінки із самооцінкою та обговорити отримані результати, виявити причини можливих розбіжностей.

4-й етап. Дати оцінку одному з керівників, відомих студентам, за наявності в нього тих рис характеру, які попередньо були визначені як важливі для досягнення успіху в керуванні колективом.

Чи є успішним цей керівник? Якщо так, то які саме його якості цьому сприяли? Які завадили досягненню успіху, якщо він його не має?

На конкретній ситуації покажіть, якими джерелами влади користується обраний вами лідер чи керівник при виконанні цієї ролі в організації?

III. Загальне обговорення результатів гри

Запитання для обговорення:

1. Чи можуть підлеглі впливати на формування особистих якостей керівника?
2. Чи впливають на особистісні якості керівника умови зовнішнього середовища діяльності організації? Які з них і як саме?
3. Якими якостями повинен володіти менеджер-керівник, менеджер-організатор, менеджер-адміністратор?
4. Хто має владу над вами під час вашого навчання? На чому будується його влада і які джерела влади використовуються? Поясніть кожен з них.

Ситуаційні вправи

Ситуаційна вправа 1*

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва виробництвом. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. В якому із нижченаведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними вста-

* *Воронкова А. Э., Осыка А. П., Титова Т. И.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. — Луганск: Изд-во ВУГУ, 1999. — С. 48.

новлюються довірчі стосунки. Однак при цьому в підлеглих розвивається сильне почуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівник вислуховуватиме думку кожного підлеглого, він витрачатиме багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

В. Якщо керівник занадто часто прислухатиметься до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими "зручніше" за спілкування з керівництвом.

Ситуаційна вправа 2*

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завезти нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам. Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. В разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.

Тести для самооцінки "А ви лідер?"

Тест розроблено з метою оцінювання лідерських здібностей та нахилів. За його допомогою ви зможете краще пізнати свої можливості в такій справі, як вести інших людей до досягнення успіху. Лідерство, як і інші таланти, можна покращувати шляхом самопізнання та праці над собою.

---

* *Воронкова А. Э., Осыка А. П., Титова Т. И.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. — Луганск: Изд-во ВУГУ, 1999. — С. 53.

1. Чи дозволяєте ви собі почати відпочинок до того як справу, над якою ви працювали, завершено?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

2. Чи намагаєтесь ви закінчити необхідну справу раніше кінцевого терміну здачі?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

3. Чи могли ви пишатися вашим шкільним атестатом?

а) так;

б) майже в повній мірі;

в) ніколи не мав гарних оцінок;

г) не отримав атестату зовсім.

4. Чи отримували ви коли-небудь відзнаки чи стипендії за особливі досягнення в навчанні?

а) так;

б) один чи два рази;

в) ніколи.

5. Якщо не впоралися із завданням, ви:

а) просите викладача чи керівника дати вам додатковий час, щоб покращити результат;

б) наполегливіше працюєте в інших галузях, щоб компенсувати невдачу;

в) робите висновок, що ця робота не для вас.

6. Скільки чернеток статті чи есе ви пишете?

а) більше двох;

б) дві;

в) одну;

г) ніколи не переглядаю написаного.

7. Чи відмовляєтесь ви від розваг для того, щоб закінчити роботу?

а) завжди;

б) інколи;

в) ніколи.

8. Якщо ваш колега по роботі відсутній через хворобу, що ви відчуваєте?

а) співчуття;

б) розчарування;

в) злість.

9. Якщо хтось з ваших друзів втратив когось з рідних, що ви, швидше за все, зробите?

а) піду разом з ним на похорон;

б) надішлю квіти;

в) зателефоную, щоб висловити співчуття;

г) нічого.

10. Якщо ваш колега має проблеми з виконанням свого завдання, що ви зробите?

а) особисто допоможу йому;

б) пошукаю когось, хто міг би йому допомогти;

в) нічого — нехай сам вирішує свої проблеми;

г) поінформую про це керівника.

11. Чи часто люди звертаються до вас із своїми проблемами?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

12. Якщо ваш опонент почне розпускати про вас плітки, ви:

а) публічно спростуєте плітки;

б) почнете розпускати плітки про опонента;

в) вирішите, що все минеться само по собі;

г) засмутитесь, але нічого не робитимете.

13. Що ви робитимете, якщо хтось почне з вами сварку?

а) почнете оборонятися;

б) намагатиметесь з'ясувати причини невдоволення;

в) проігноруєте ситуацію.

14. Чи легко з вами посваритися?

а) так;

б) іноді;

в) ні.

15. Чи важко вам сказати колезі, що він заважає?

а) так;

б) залежить від ситуації;

в) ні.

16. Чи боїтеся ви виступати перед аудиторією?

а) так;
б) залежить від ситуації;
в) ні, люблю це робити.

17. Чи вмієте ви швидко відповідати на запитання?

а) так;
б) ні.

18. Ви швидше за все не братимете участі у справі, в якій необхідно виступати перед незнайомими людьми?

а) так;
б) ні.

19. Чи вдається вам вирішувати проблеми групи за допомогою дискусії?

а) завжди;
б) інколи;
в) зрідка;
г) ніколи.

20. Чи траплялось вам купувати щось під впливом інших людей, а не з необхідності?

а) так;
б) ні.

21. Чи багато часу ви витрачаєте на вирішення кросворду чи тесту?

а) так;
б) інколи;
в) зрідка;
г) ні.

22. Чи подобається вам допомагати іншим досягати такого ж успіху, якого досягли ви?

а) так;
б) якщо це має позитивні наслідки для мене самого;
в) ні.

23. Чи доводилося вам з власної ініціативи займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;
б) ні.

24. Чи заперечували б ви, якщо б довелося частину свого часу приділяти молодшим колегам, навчати їх?

а) ні;
б) тільки у вільний час;
в) так.

25. Чи є у вас напоготові кілька жартів, які ви могли б розказати групі?

а) завжди;

б) ні, якщо тільки я щойно не почув гарний жарт;

в) ніколи.

26. Чи можете ви приховати свій емоційний стан?

а) завжди;

б) інколи;

в) ніколи.

27. Який емоційний стан відчуваєте частіше за інші?

а) щастя;

б) задоволення;

в) стрес;

г) депресію.

28. Чи здатні ви миттєво змінити свої плани?

а) так;

б) іноді;

в) ніколи.

29. Чи вважаєте за потрібне витрачати зайвий час на досягнення групою консенсусу в дискусії?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

30. Ви надаєте перевагу самостійній роботі за власним планом чи волієте щоденно змінювати план роботи після обговорення у групі?

а) самостійно;

б) з групою.

31. Чи здатні закінчити роботу навіть тоді, коли виявилось, що часу у вас вдвічі менше, ніж ви думали?

а) завжди;

б) іноді;

в) ніколи.

32. Чи хотіли б ви бути політиком?

а) ні;

б) можливо;

в) так.

33. Чи мрієте ви про славу та визнання?

а) так;
б) інколи;
в) ні.

34. Чи намагаєтесь ви знайти свій власний метод для досягнення успіху?

а) так;
б) ні.

35. Чи завжди вкладаєтесь у графік запланованих робіт?

а) завжди;
б) інколи;
в) зрідка;
г) ніколи.

36. Чи завжди ви залишаєте своє робоче місце таким чистим, яким воно було?

а) завжди;
б) інколи;
в) зрідка;
г) ніколи.

37. Чи записуєте ви всі пропозиції під час дискусії у великій групі?

а) завжди;
б) інколи;
в) ніколи.

38. Чи карали вас коли-небудь через запізнення?

а) так, досить часто;
б) раз чи двічі;
в) ніколи.

39. Чи виставляєте ви у своєму годиннику час наперед для того, щоб не запізнюватися на зустрічі та заходи?

а) так;
б) мені це непотрібно;
в) ні.

40. Чи вважають вас оточуючі пунктуальною особою?

а) так;
б) не впевнений;
в) ні.

41. Чи завжди ви першим приходите на зустрічі та заходи?

а) завжди;
б) інколи;

в) зрідка;
г) ніколи.

42. Чи покидали ви коли-небудь школу, табір чи якусь програму?

а) кілька разів;
б) один раз;
в) ніколи.

43. Чи зраджували ви чиюсь довіру?

а) часто;
б) раз чи двічі;
в) тільки тому, що це було на краще;
г) ніколи.

44. Чи говорять вам, що у вас немає здорового глузду?

а) часто;
б) одного разу було;
в) ніколи.

45. Чи пішли б ви до кінотеатру чи ресторану самі?

а) так;
б) ні.

46. Чи знаєте ви більше ніж одну іноземну мову?

а) так;
б) ні, але хотів би вивчити;
в) ні.

47. Чи подобалося вам бути лідером серед однолітків у дитинстві?

а) так;
б) ні.

48. Чи здатні ви одночасно робити кілька справ (наприклад, набирати звіт, робити копії файлів, відповідати на телефонні дзвінки)?

а) так;
б) ні.

49. Чи втрачали ви коли-небудь рівновагу під час розмови з людьми?

а) так;
б) ні.

50. Чи повсюди, де ви буваєте, вам вдається знаходити друзів?

а) так;
б) не завжди;
в) ні.

Ключ до тесту

№ пор.	а	б	в	г
1.	1	2	3	4
2.	4	3	2	1
3.	4	3	2	1
4.	3	2	1	-
5.	3	2	1	-
6.	4	3	2	1
7.	3	2	1	-
8.	3	2	1	-
9.	4	3	2	1
10.	4	3	2	1
11.	4	3	2	1
12.	4	1	3	2
13.	1	3	2	-
14.	1	2	3	-
15.	1	2	3	-
16.	1	2	3	-
17.	2	1	-	-
18.	1	2	-	-
19.	4	3	2	1
20.	1	2	-	-
21.	1	2	3	4
22.	3	2	1	-
23.	2	1	-	-
24.	3	2	1	-
25.	3	2	1	-
26.	3	2	1	-
27.	4	3	2	1
28.	3	2	1	-
29.	4	3	2	1
30.	2	1	-	-
31.	3	2	1	-
32.	1	2	3	-
33.	3	2	1	-
34.	2	1	-	-
35.	4	3	2	1
36.	4	3	2	1
37.	3	2	1	-
38.	1	2	3	-
39.	2	3	1	-
40.	3	2	1	-
41.	4	3	2	1
42.	1	2	3	-
43.	1	2	3	4
44.	1	2	3	-
45.	2	1	-	-
46.	3	2	1	-
47.	2	1	-	-
48.	2	1	-	-
49.	1	2	-	-
50.	3	2	1	-

Якщо сума балів — **до 80 балів**, якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів у межах **від 81 до 110**, якості лідера виражені в середній мірі.

Якщо сума балів — **від 111 до 140**, лідерські якості виражені сильно.

І нарешті, якщо сума балів **більше 140**, то ця людина як лідер схильна до диктату.

Тестові завдання

1. Якщо у вас є необхідність вселити в підлеглих віру в їхню здатність впливати на ефективність діяльності організації, до якого стилю керівництва, за теорією Т. Мітчела і Р. Хауса "шлях — ціль", вам краще вдатися?

а) партисипативного стилю;
б) стилю підтримки;
в) стилю, орієнтованому на досягнення успіху;
г) інструментального стилю.

2. Влада, за якої підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:

а) примусу;
б) винагороди;
в) еталонною;
г) законною.

3. Який стиль керівництва необхідно застосувати у форс-мажорних ситуаціях?

а) демократичний;
б) авторитарний;
в) ліберальний;
г) кооперативний.

4. Стиль керівництва здебільшого впливає на:

а) продуктивність праці;
б) дотримання стандартів якості продукції чи послуг;
в) самореалізацію працівників;
г) авторитет і популярність керівника.

5. Який тип влади впливає на людей через віру в здібності, досвід і знання керівника, що дають змогу звернутися до нього за порадою?

а) влада примусу;

б) експертна влада;
в) еталонна влада;
г) законна влада.

6. Лідерство — це:

а) здатність впливати на окремих людей та групи, а також спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації;
б) здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали задля досягнення цілей, що є необхідним для ефективного управління;
в) здатність спрямовувати людей за певним напрямом, створювати колектив для виконання стратегічних цілей і спонукати людей до їх досягнення;
г) здатність підвищити рівень свідомості людини, а отже ефективність її діяльності.

7. Який зі стилів лідерства, виокремлених Р. Лайкертом, відповідає теорії "Х" МакГрегора?

а) демократичний;
б) консультативно-демократичний;
в) доброзичливо-авторитарний;
г) експлуататорсько-авторитарний.

8. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування:

а) демократичний;
б) авторитарний;
в) ліберальний;
г) кооперативний.

9. Який тип влади впливає через бажання людей повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього?

а) влада примусу;
б) експертна влада;
в) еталонна влада;
г) законна влада.

10. Яке визначення терміна "влада" найточніше?

а) інструмент соціального управління, який спричиняє виникнення, зміну чи анулювання суспільних відносин, пов'язаних із досягненням певної мети;
б) узаконена сила організації, яка включає право віддавати накази, приймати рішення і розпоряджатися ресурсами;

в) право і можливість розпоряджатися кимсь або чимось, підпорядковуючи своїй волі;
г) здатність впливати на поведінку людей та заохочувати їх до роботи задля досягнення цілей організації.

11. Яка форма влади викликає у підлеглих негативну реакцію?
а) влада, заснована на примушуванні;
б) експертна влада;
в) еталонна влада;
г) законна влада.

12. Група може мати кілька цілей. Якщо один член групи може зробити внесок у досягнення однієї з них, а другий — іншої, то:
а) лідером залишиться формальний лідер;
б) групові цілі будуть неузгоджені;
в) лідерство переходитиме від одного до іншого;
г) у групі постійно виникатимуть конфлікти.

13. Який тип поведінки характерний для харизматичного лідера:
а) зосередження впливу на першочергових питаннях, концентрація на головних питаннях, залучення інших працівників до аналізу, вирішення проблем і планування дій;
б) схильність до виваженого ризику, заснованого на докорінних розрахунках шансів на успіх;
в) активне піклування про людей, в тому числі і про самого себе, підсилення в інших відчуття власної гідності, залучення людей до прийняття важливих рішень;
г) демонстрація послідовності та надійності у своїй поведінці, відкрите висловлювання власних поглядів і наслідування їх у практичних діях.

14. Який тип влади впливає на людей через культурні цінності?
а) влада примусу;
б) експертна влада;
в) еталонна влада;
г) законна влада.

15. Який управлінський стиль за граткою Р. Блейка і Дж. Моутон є оптимальним для розробки стратегії в екстремальних ситуаціях?
а) авторитарний (матричний код 9.1);

б) соціально-психологічний (матричний код 1.9);
в) ліберальний (матричний код 1.1);
г) компромісний (матричний код 5.5).

Правильні відповіді на тестові завдання

1 а	2 б	3 б	4 в	5 г	6 б	7 а	8 в
9 а	10 г	11 в	12 а	13 в	14 в	15 г	

Завдання для самостійної роботи

1. Вважаючи когось із індивідів лідером у конкретній ситуації, покажіть, якими джерелами влади він користується при виконанні цієї ролі в організації?
2. Опишіть ситуацію, в якій найкращим стилем керівництва був би авторитарний. Коли керівникові варто вдаватися до ліберального стилю? Чи можна вважати демократичний стиль управління універсальним? Які недоліки він має?
3. У вашій ситуації (вчитесь чи працюєте), хто має владу над вами? На чому будується його влада і які джерела влади використовуються? Поясніть кожен з них.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 1997.
2. В*ачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 2001.
3. *Воронкова А. Э., Осыка А. П., Титова Т. И.* Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. — Луганск: Изд-во ВУГУ, 1999.
4. *Глухов В. В., Кобышев А. Н., Козлов А. В.* Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / Под общ. ред. проф. В. В. Глухова. — СПб.: Спец. лит., 2000.
5. *Економіка* та менеджмент: Навч. посіб. / За ред. проф. О. Є. Кузьміна. — Львів: Держ. ун-т “Львівська політехніка”, 1996.
6. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”; КОО, 1999.

7. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
8. *Менеджмент*: теоретичні основи та практикум: Навч. посіб. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — Львів: Новий світ, 2003.
9. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
10. *УСЕ*: Універсальний словник-енциклопедія / Гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович. — К.: Ірина, 1999.
11. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
12. *Хачванкяна В. В.* Практикум по курсу “Менеджмент”: Учеб. пособие. — Донецк: ДИЭПХ, 2002.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Мета заняття — формування уявлень щодо сутності організаційних змін, вивчення основних етапів процесу здійснення організаційних змін, причин і стратегій подолання опору організаційним змінам, набуття практичних умінь застосування методики проведення змін в організації.

Теоретична частина

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть ***пристосовуватися до змін у середовищі*** трьома способами:

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

У спеціальній літературі з менеджменту опрацьовано кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна, в якій виділено лише три таких етапи:

1. "Розморожування" — процес визнання необхідності організаційних змін.
2. Здійснення змін — самі зміни або процес їх здійснення.
3. "Заморожування" — процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе такі кроки:

1. Визнання необхідності змін.
2. Визначення цілей організаційних змін.
3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін.
4. Планування змін і вибір техніки змін.
5. Здійснення змін — проведення організаційних змін.
6. Оцінювання змін.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми у проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, що дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі у прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом ширшого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога прийнятнішого характеру;
- демонстрація зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, пропонується впроваджувати їх в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко зазначено, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що здійснюватиме зміни:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін за двома аспектами:

- визначення швидкості, з якою повинні бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

а) метод "землетрусу", пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період;

б) метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють методи: згори донизу, знизу догори, бінарний, клина, багатьох точок.

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

Існує кілька ***стратегій подолання опору організаційним змінам***:

- стратегія залучення до участі. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини;
- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, здійснення лише необхідних змін;
- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін;
- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Аналітично-розрахункова задача “Модернізація виробництва”

I. Постановка задачі

На підприємстві “Текстильпром” проведено модернізацію виробництва, в результаті якої продуктивність праці зросла на 10 %. Чисельність виробничого персоналу — 140 осіб. На підприємстві використовується відрядна система оплати праці. Обсяг виробництва у звітному році становив 1,20 млн м^2 тканини. Маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 400 тис. м^2.

II. Завдання до задачі

1. Запропонуйте шляхи вирішення даної управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.
3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зростання чисельності працівників.
4. Запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін, використовуючи стратегію навчання.
5. Визначте, які етапи необхідні у процесі проведення організаційних змін, використовуючи стратегію залучення до участі.
6. Проаналізуйте ситуацію за умови наявності значного опору організаційним змінам. Зазначте форми оптимізації робочого часу, які можуть бути використані на підприємстві “Текстильпром” в разі незначного збільшення чисельності працівників підприємства.

III. Інформаційна база задачі

Таблиця 6. 1

Рівні керованості за Вудвор

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

IV. Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

1. Побудуйте робочу таблицю (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Показник діяльності підприємства	Звітний рік	Наступний рік
Обсяги виробництва продукції підприємства, м^2		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	140	
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м^2/особу		

2. Перепишіть умови вашого завдання.

3. Визначте продуктивність праці у звітному та наступному році з урахуванням її перспективного зростання.

4. З урахуванням рівнів керованості за Вудвор, відповідно до специфіки виробництва (масове виробництво), сформуйте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип.

5. Складіть перелік посад із зазначенням функціональних обов'язків і чисельністю осіб, працюючих на цих посадах. Дані наведіть у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Витяг зі штатного розпису підприємства "Текстильпром"

Посада	Чисельність осіб на посаді		Функціональні обов'язки
	Звітний рік	Наступний рік	

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в наступному році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці в наступному році:

$$Ч'_{вп} = (Q_{реал} + \Delta Q_{реал}) / П_п \cdot t_п,$$

де $Ч'_{вп}$ — чисельність виробничого персоналу в наступному році, осіб; $Q_{реал}$ — обсяг виробництва продукції у звітному році; $\Delta Q_{реал}$ — потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році; $П_п$ — продуктивність праці у звітному році, м^2/особу; $t_п$ — темпи зростання продуктивності праці в наступному році, в частках.

7. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працюючих.

8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін на підприємстві за умов зростання чисельності працівників. Які із зазначених робіт можуть бути виключені в разі значного опору організаційним змінам?

9. Обґрунтуйте, які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на підприємстві "Текстильпром". Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

Ситуаційно-аналітична задача "Створення авіаконцерну України"

І. Загальна інформація*

Загальна характеристика підприємств авіабудівної галузі

У середині вересня 2004 р. міністр промислової політики України Олександр Неустроєв оголосив про намір уряду створити державний концерн "Антонов" — міцну управлінську фірму, що повинна об'єднати розроблювача літаків Авіаційний науково-технологічний комплекс (АНТК) "Антонов", а також двох виробників: Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП) і Київський державний авіаційний завод "Авіант". Позиції сторін: ХДАВП виступає за створення об'єднання у стислі строки, АНТК ставиться до урядових ініціатив украй критично, трудовий колектив "Авіанта" разом з "антоновцями" виступив з відкритим листом, у якому висловив стурбованість планами уряду. При цьому всі учасники процесу заявляють, що, звичайно ж, об'єднуватися треба.

Суттєве значення для об'єднання має співвідношення працівників зазначених авіабудівельних підприємств.

Мета організаційних змін: необхідність установлення в інтересах замовника чіткої взаємодії всіх підрозділів авіаційного бізнесу — від служб продажу і сервісу до розробника. За задумом Мінпромполітики, саме створення концерну "Антонов" має сприяти досягненню цієї мети.

---

* За матеріалами: *Поддубный Д.* Воздушная болезнь роста // Бизнес. — 2004. — № 43 (614). — С. 114–119.

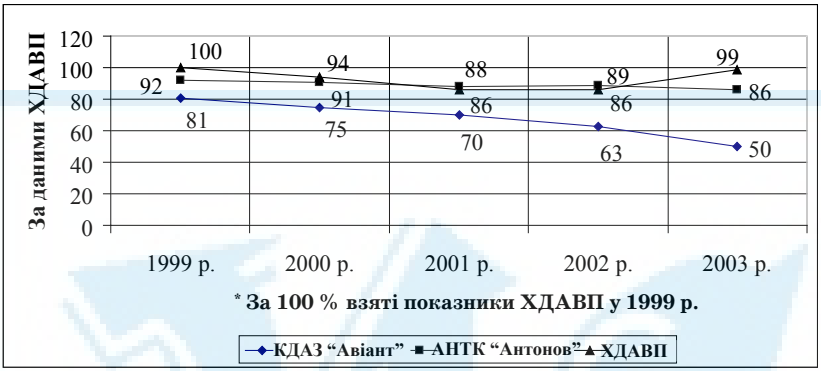

Рис. 6.1. **Порівняльна динаміка кількості працівників підприємств українського авіапрому, %** *

Відповідний пакет документів перебуває на узгодженні в центральних органах виконавчої влади. Передбачається, що учасники концерну збережуть статус юридичних осіб. Однак при цьому буде створено управлінську "надбудову" у вигляді генеральної дирекції з багатьма департаментами, які вирішуватимуть стратегічні питання, і ради нагляду із представників державних органів влади.

Аналіз ринку

Ідея створення державного авіабудівного концерну полягає в тому, щоб на державному рівні створити структуру, яка дозволить ефективно досягти основної мети — захопити ринок авіаційної техніки, продавати літаки, передусім регіональної пасажирської й транспортної авіації, в усі країни світу.

Як доводить практика світового авіаційного бізнесу, найсильнішими стають інтегровані компанії. У США ще в 1960-ті роки в цивільному літакобудуванні майже на рівні з Boeing конкурували McDonnel Douglas, Lockheed та інші фірми. У Європі існувало кілька десятків авіабудівельних компаній. Зараз же основні доходи в авіабудівельному бізнесі ділять американський концерн Boeing і європейський консорціум Airbus Industry з річним оборотом приблизно по 40 млрд дол. Два супергіганти контролюють світовий ринок цивільних літаків у всіх основних секторах, крім

* За матеріалами: *Науменко П.* Создание видимости благополучия путем ремонта старой авиатехники — тупиковый путь // Бизнес. — № 43(614). — С. 120–123.

регіональної авіації. В останній ніші домінують канадська компанія Bombardier з річним доходом близько 8 млрд дол. (яка також пройшла свій "інтеграційний" шлях, поглинувши цілий ряд північноамериканських авіабудівельних фірм) і бразильська Embraer з річним доходом понад 2 млрд дол. У Російській Федерації вже кілька років спостерігається процес об'єднання конструкторських бюро й серійних підприємств. Наприклад, в управлінні ВАТ "Авіаційна холдингова компанія "Сухий" перебувають пакети акцій кількох розроблювачів ВАТ "ДКБ "Сухий", ЗАТ "Цивільні літаки Сухого", ТАНТК ім. Берієва, а також заводів серійного виробництва ВАТ "КнААПО ім. Гагаріна", ВАТ "НАПО ім. Чкалова" і НПК "Іркут". При цьому корпорація "Іркут" володіє 70 % акцій ДКБ ім. Яковлєва й 45% ТАНТК. Під маркою російської будівної корпорації "МіГ" працюють ДКБ ім. Мікояна, ДКБ ім. Камова, серійні заводи й спеціальні підрозділи з продажу авіаційної техніки й організації сервісу. Більше того, зараз відбувається процес об'єднання РСК "МіГ" і НПК "Іркут". У вересні президент РФ Володимир Путін підписав указ про створення концерну "Авіоніка" шляхом об'єднання кількох приладобудівних підприємств і КБ. Також провадиться робота зі створення національної авіабудівельної корпорації в галузі цивільного літакобудування.

Зауважимо, що інтегровані компанії у США та Європі — переважно приватні підприємства, тоді як в Україні планується створення державного концерну.

У розпал дискусії в жовтні 2004 р. АНТК "Антонов" подав у Господарський суд Харківської області низку позовів на ХДАВП загальною сумою близько 105 млн. грн. Підстава — "невиплата ХДАВП за договорами з АНТК "Антонов" за період з 2000 по 2002 р. ". Заступник головного конструктора АНТК "Антонов" Олександр Ківа сказав: "Ми не визнаємо, що позови — явище випадкове. Просто ці зобов'язання існували давно, і певною мірою керівництво Харківського авіазаводу демонструвало готовність їх виконувати. Так, було проведено реструктуризацію, велися переговори про відстрочки. Але зараз, коли постало питання про об'єднання в концерн, існує небезпека, що ці борги вольовим рішенням можуть списати... ".

Асортиментна політика

Якщо залишити поза увагою безліч теоретичних суперечок з приводу методів створення концерну, за всім цим явно прогляда-

ються економічні інтереси. І кожну із сторін можна зрозуміти. Харківський авіазавод, найімовірніше, претендує на лідерство в об'єднанні. Наприклад, за інформацією авіабудівників, Мінпромполітики на цей пост просуває генерального директора ХДАВП Павла Науменка.

У рамках концерну його учасники безпосередньо підпорядковуватимуться керівництву нового об'єднання, і, відповідно, той, хто його "осідлає", зможе диктувати стратегію розвитку авіапрому. Тому "антоновці" побоюються, що механічне об'єднання призведе до економічного краху їхнього підприємства. А "Антонову" є що втрачати. У нього зараз найвагоміші обороти в "трійці". Адже саме АНТК виступав і виступає основним оператором від України в низці проектів: від іранського контракту на Ан-140 і робіт над перспективним Ан-70 до просування на світовий ринок транспортних Ан 124. Природно, "антоновці" не хотіли б допустити "розпилення" доходів, які їм приносить власна авіакомпанія "Авіалінії Антонова" (транспортні авіаперевезення), чий внесок в оборот АНТК становить понад 50 %. "Антоновці" думають, що після створення концерну вони втратять ринок транспортних літаків. І ці побоювання небезпідставні. Наприклад, відповідно до заяв Павла Науменка, експлуатація літаків — це тупикова колія. Крім того, ХДАВП не влаштовує, що АНТК займається подовженням ресурсу турбогвинтових літаків Ан-24 (регіональні пасажирські перевезення). Адже для ХДАВП це ускладнює просування на ринок турбогвинтових Ан 140 (один з літаків, на виробництві яких саме зараз і зосереджене харківське підприємство). Але, на думку фахівців АНТК, навіть якщо "розчистити" ринок від Ан-24, питання збуту тих же Ан 140 не вирішиться, а підприємство втратить одне із джерел доходу, оскільки платоспроможний попит у країнах третього світу дуже низький, і там воліють купувати дешеву продукцію західних авіабудівників, що вже була у використанні. Водночас у розвинених країнах на ринку регіональних перевезень зростає попит на турбореактивні літаки, що підтверджує динаміка продажів провідних світових виробників. Окрім того, цілком конкурентоспроможним на світовому ринку може стати турбореактивний Ан 148, перший зразок якого 15 жовтня був вдало презентований на АНТК "Антонов". Але його масовий продаж може розпочатися тільки у 2006 р. В цьому проекті харків'яни задіяні мінімально. Тому "антоновці" вважають: щоб об'єднуватися в концерн, потрібно мати напрацьований портфель

замовлень і єдину думку гравців з приводу перспектив розвитку авіапрому. Але при цьому вони виступають за більш "м'які" форми інтеграції — консорціум, корпорацію та ін., де учасники матимуть більше волі при стратегічному плануванні свого розвитку. Більше того, на їхню думку, і без вольового втручання вони зможуть успішно кооперуватися з російськими й українськими авіабудівниками. Доказом цього може служити підписання 20 вересня 2004 р. "Угоди про партнерство за програмою А 148" п'ятьма підприємствами України й Росії, які об'єднали свої зусилля в реалізації перспективного комерційного проекту без будь-якого тиску. Ми не згодні з поспішним і необґрунтованим прийняттям рішень відносно підприємств, що мають стратегічне значення для країни, без необхідних обґрунтувань, розробки і затвердження порядку створення інтегрованих науково-виробничих структур, виконання заходів щодо реструктуризації основного виробничого потенціалу в авіаційній галузі... ". Тож АНТК виступає за інтеграцію, але на основі економічної зацікавленості всіх учасників процесу й відкритості проведення.

Потенційні російські замовники Ан 148 з деяким побоюванням ставляться до ймовірності об'єднання українського авіапрому в концерн, що може негативно відбитися на успіхові проекту.

Збут продукції

За словами представників ХДАВП, саме в рамках концерну можливо домогтися результату в разі просування марки "Антонов" на світовий ринок. На думку керівництва заводу, за наявних відносин суб'єктів авіапрому Україна не зможе щорічно випускати літаки десятками і відігравати будь-яку істотну роль в авіаційному світі. В Україні літаки збирають Київський та Харківський авіаційні заводи. Розробник — АНТК "Антонов". Виробник серійно випускає літаки, вкладає кошти в розвиток виробництва, маркетинг, повною мірою відповідає за якість продукції. Через деякий час і перед покупцем постає питання, до кого йому звертатися щодо подовження ресурсу, додаткових функцій, модифікації літака. А звертатися необхідно до розробника. Тому необхідно створити інтегровану структуру, яка б допомагала вирішувати всі питання. Окрім вигоди для покупців це також дасть змогу підприємствам зекономити значні кошти на рекламу і просування однакової продукції.

II. Завдання для обговорення

1. Запропонуйте форму об'єднання авіакомплексу України і побудуйте організаційну структуру цього комплексу. Обґрунтуйте роль кожного з вищезазначених підприємств та його місце в новій організації.

2. Визначте для кожного підприємства переваги від утворення авіакомплексу України.

3. Здійсніть планування змін і виберіть техніку організаційних змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних з організаційними змінами;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі організацій у проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

4. Розробіть комплекс робіт у межах процесу організаційних змін для кожного підприємства відповідно.

5. Визначте основні причини опору організаційним змінам для кожного підприємства.

6. Виберіть стратегію подолання опору організаційним змінам, яка б найбільше відповідала ситуації, що склалася.

7. Оцініть, в які терміни буде можливим об'єднання вищеназваних підприємств та які умови є визначальними для легітимного створення авіакомплексу України.

III. Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі

Роботу доцільно проводити в малих групах, які окремо відповідають на завдання задачі для кожного з підприємств, що розглядається:

1. Авіаційного науково-технологічного комплексу (АНТК) "Антонов".

2. Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (ХДАВП).

3. Київського державного авіаційного заводу "Авіант".

Ділова гра
"Оцінка факторів сприяння та опору змінам"*

Мета ділової гри — набуття навичок визначення та аналізу факторів, що впливають на ситуацію, яка потребує змін; освоєн-

* *Бишоп С., Тэйлор Д.* Тренинг изменений в организации. — СПб.: Питер, 2002. — С. 138–145. — (Сер. "Эффективный тренинг").

ня технології здійснення змін Курта Левіна, за допомогою якої можна вплинути на ситуацію або підштовхнути її до визначеного розвитку.

І. Постановка задачі

Проблемою є скорочення рівня відвідувань лекційних і практичних занять студентами та зниження у зв'язку з цим їхньої успішності упродовж звітного періоду. Необхідним є визначення переліку заходів, методики їх запровадження задля подолання негативних тенденцій.

ІІ. Етапи ділової гри

1-й етап. Введення в гру.

Керівник роз'яснює учасникам ділової гри її мету, зміст і порядок проведення. Потім навчальна група розбивається на команди, призначаються спікери груп.

2-й етап. Формалізуйте проблему. Окресліть у кількісному та якісному аспектах проблему і фактори, що сприяють її розвитку з погляду всіх рольових груп, залучених у її вирішення.

За основу можна взяти такі положення:

а) середньомісячний рівень захворюваності студентів становить вище 7 %, і, цілком ймовірно, незабаром ця цифра досягне 10 %;

б) підвищення рівня трудової зайнятості студентів за місцем роботи зумовлене підвищенням плати за навчання;

в) транспортні труднощі, щоб дістатися до навчального закладу;

г) ваші варіанти.

3-й етап. Визначте перелік змін ситуації щодо її розв'язання, тобто формування плану дій, що складається з кількох пунктів.

Наприклад: зменшення кількості випадків відсутності на лекціях до 5 % і нижче за рахунок безоплатної індикативної вакцинації тощо.

4-й етап. Визначте сили (обставини), які підштовхують до змін, і ті, що їм протидіють.

Перші можуть включати:

а) передбачення штрафів за неявку з неповажних причин;

б) переконання навчально-виховного підрозділу ВНЗ про слабку дисципліну студентів;

в) задоволення студентів рівнем викладання у ВНЗ;

г) ваші варіанти.

Визначте сили (обставини), що перешкоджають позитивним змінам і можуть зберегти кількість випадків неявки на лекції на попередньому рівні.

Вони можуть включати:

а) деякі негативні аспекти поведінки викладачів;

б) зменшення вартості навчання за рахунок збільшення кількості студентів ВНЗ;

в) низький рівень зацікавленості студентів в отриманні знань;

г) ваші варіанти.

5-й етап. Визначте ступінь інтенсивності впливу зазначених в етапі 4 сил за трьома рівнями, які мають низьку, середню й високу інтенсивність.

6-й етап. Накресліть діаграму ситуації (див. рис. 6.2).

7-й етап. Використайте діаграму для того, щоб запропонувати й розвинути стратегію для просування намічених змін з мінімальним опором.

Два моменти, про які необхідно пам'ятати, вибираючи стратегію розвитку:

а) чим сильніше ви тиснете, тим сильніший опір;

б) найлегша зміна в управлінні — та, що проходитиме з мінімальним опором.

Формальне завершення для наведеної ділової гри не є обов'язковим, однак по закінченні її учасники мають бути впевнені, що мету, над якою вони працювали, досягнуто, або принаймні в цьому напрямі зроблено значний прогрес (зокрема це стосується етапу 7).

Проаналізуйте досяжні субстратегії, особливо якщо проблеми, вирішенням яких ви зайняті, масштабні й невизначені.

Визначте головні ресурси та союзників, які зможуть вам допомогти.

III. Рекомендації щодо проведення ділової гри

Учасники: три групи студентів чисельністю від 2 до 10 осіб, що в діловій грі виконуватимуть роль студентів, викладачів, та персонал навчально-виховного підрозділу ВНЗ.

Час проведення: від 1 до 3 годин.

Необхідні засоби:

- дошка та крейда;

- столи, за якими могли б працювати групи;
- розлініяний папір формату А4 і ручки.

Питання для обговорення в рольових групах, відповіді на які є допоміжними та спрямовуючими за етапами ділової гри:

1. Чи можна зменшити вплив будь-яких сил, які стримують зміни, без зменшення дії сил, що спонукають до змін?

2. Чи можливо підштовхнути розвиток змін яким-небудь чином так, щоб не збільшився опір?

3. Чи можливо створити будь-який додатковий напрям для сил, які стримують зміни так, щоб спрямувати їх до нової мети?

4. Чи не має місце занадто сильний тиск з боку рольових груп? Чи можливо, що опір силам зведеться нанівець у разі послаблення тиску в цьому напрямі?

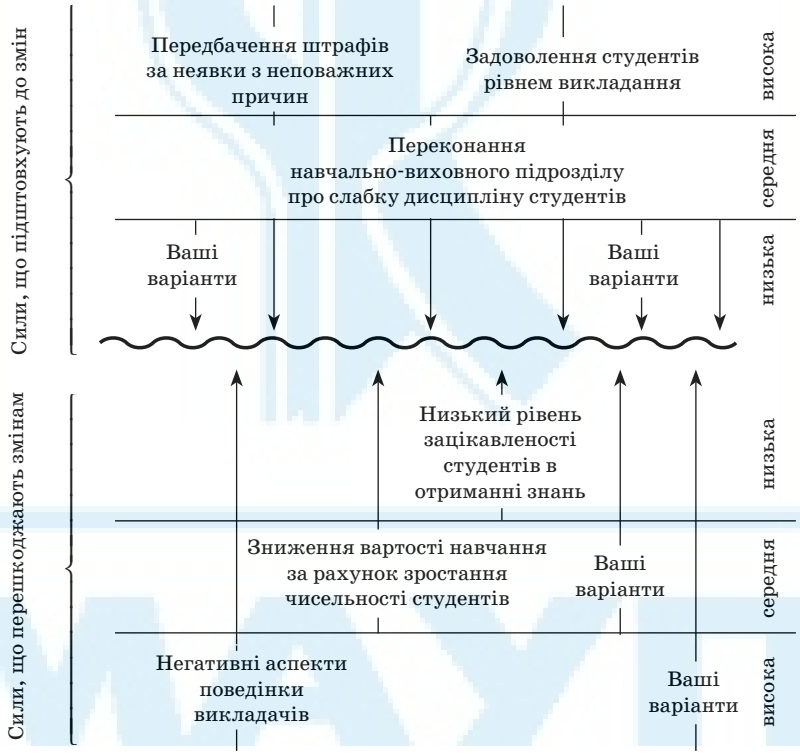

Рис. 6.2. **Діаграма ситуації**

Ділова гра
“Техніки управління змінами, яких треба уникати”*

Мета ділової гри: вивчення технік управління змінами з негативними наслідками застосування.

I. Постановка задачі

На столі — 20 карток. На 10 з них зазначені назви технік управління змінами, і вони перемішані з іншими 10 картками, де описуються ці техніки.

Мета гри — знайти пов’язані пари карток.

Команди змагаються одна з одною. Команда, яка набере більше балів, перемагає. Рахунок веде керівник.

II. Етапи ділової гри

1-й етап. Введення в гру.

Керівник роз’яснює учасникам ділової гри її мету, зміст і порядок проведення. Перед початком гри керівник перемішує картки та розкладає їх на столі текстом униз.

2-й етап. Ознайомлення з техніками проведення змін.

Кожному з учасників ділової гри надається можливість ознайомитися з різними техніками проведення змін (дод. 1) впродовж 10 хв, після чого матеріал повертається керівникові.

3-й етап. Пошук відповідної парної комбінації карток.

Кожна команда по черзі перевертає й показує всім учасникам тільки дві картки так, щоб члени обох команд могли їх бачити. Якщо члени команди вирішать, що знайшли пару (консультації можливі), тоді картки здають керівнику. Якщо це дійсно пара, то керівник записує присуджені команді бали на дошці та вилучає ці дві картки із гри. За першу пару команді записується 10 балів, за наступну — 9 і т. д. Після цього команда, яка вгадала, має право на наступний хід. Якщо пару було підібрано неправильно, картки повертаються назад на стіл, і команді записується мінус 5 балів. Якщо команда вважає, що картки не є парою, то просто кладуть їх назад на стіл.

Всі члени команди повинні по черзі відкривати картки.

Переможе, скоріш за все, та команда, яка краще запам’ятає

---

* *Бишоп С., Тэйлор Д.* Тренинг изменений в организации. — СПб.: Питер, 2002. — С. 192–195. — (Сер. “Эффективный тренинг”).

розташування карток у процесі гри.

4-й етап. Підбиття підсумків.

Повторне ознайомлення з додатком 1. Наведення прикладів використання технік зі свого життєвого досвіду та аналіз причин їх використання. Аналіз негативних аспектів цих технік.

III. Рекомендації щодо проведення ділової гри

Учасники: команди по 10 осіб.

Час проведення: 30 хв.

Необхідні засоби:

- квадратний або круглий стіл у зручній кімнаті, на якому можна розкласти 20 карток формату А5 так, щоб вони не перекривали одна одну;
- 10 непрозорих карток формату А5 з надписом маркером на кожній з них назви техніки проведення змін;
- 10 непрозорих карток формату А5 з надписом маркером на кожній з них визначення техніки проведення змін;
- одна копія додатка 1 для кожного учасника;
- дошка, папір і крейда, щоб можна було робити позначки.

Додаток 1

Техніки управління змінами, яких варто уникати

Каскад. Концентрація відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналі, і сподівання на те, що зміни виявляться самі.

Вулкан. Робота із блискучим молодим персоналом, із сподіванням на те, що він дасть новий заряд енергії й підсилить зміни на високих рівнях, де менеджери або старший персонал ретельно працюють за старою схемою.

Квіткове шоу. Посилення позитивного іміджу осіб, які вже виділилися, і підтримка його, щоб вони стали яскравими й “моделями змін”, які запам’ятовуються.

Роздача слонів. Присудження “призів” — устаткування офісу, зручних чергувань, робочих методів як нагороди тим, хто міг би чинити опір змінам.

Глибинна бомба. Видалення неефективно працюючого персоналу шляхом відправлення його на комплексні тренінгові програми, з якими він свідомо не впорається.

Мюслі. Забезпечення безлічі не пов’язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загаль-

них цілей.

Перерозпилення. Назва чогось добре відомого новим ім'ям і перенавчання у зв'язку із цим усього відділу.

Аромат місяця. Постійні тренінги всього персоналу, що проводяться через регулярні проміжки часу в різноманітних формах і з використанням тих методів роботи, впровадження яких теоретично може викликати найбільший опір.

Аркада. Постійне введення комплексних, потужних, нових технологічних систем мотивоване тим, що це найефективніші методи роботи, й усі, хто візьме участь у їх впровадженні, в будь-якому разі залишаться у виграші.

Чарівна паличка. Менеджери, які керують змінами, часто мріють про неї. Вона дозволяє:

- "змінити людей за ніч";
- навчити людей робити речі, до яких раніше вони вважали себе нездатними.

Тестові завдання

1. Під організаційними змінами слід розуміти:

а) зміни в технології виробництва;

б) зміни в одному або кількох елементах організації;

в) зміни в структурі документообігу підприємства.

2. До зовнішніх причин, що викликають необхідність організаційних змін, належить:

а) необхідність ротації кадрів;

б) модернізація виробництва;

в) зміни в економічній ситуації.

3. До внутрішніх чинників, що викликають необхідність організаційних змін, належать:

а) зміни в розподілі повноважень і механізмах координації робіт;

б) зміни в міжнародних аспектах;

в) зміни в соціально-культурних компонентах також можуть бути причинами організаційних змін.

4. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:

а) "розгрупування" — проведення змін — "групування";

б) "розморожування" — здійснення змін — "заморожування";

в) “сублімація” — здійснення змін — “конденсація”.

5. На завершальному етапі проведення змін в організації менеджер повинен:

а) оцінити зміни та їх кінцеві результати;

б) розробити стратегію подальших змін;

в) скоригувати місію та цілі організації.

6. До факторів, що сприяють проведенню організаційних змін, належить:

а) організаційна криза;

б) бюрократична жорсткість організації;

в) суперечливість цілей.

7. До факторів, що перешкоджають проведенню організаційних змін, належить:

а) зміни системи цінностей і норм поведінки у працівників;

б) застарілість продукту або технології;

в) невдачі у проведенні попередніх перетворень.

8. До стратегій подолання опору організаційним змінам належить:

а) стратегія примушування;

б) стратегія кооперації;

в) стратегія підкупу.

9. При виборі методу здійснення організаційних змін мають бути враховані такі аспекти:

а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;

б) визначення швидкості, з якою повинні бути проведені зміни, та визначення місця, з якого повинні починатися зміни;

в) результати проведення SWOT-аналізу та визначення профілю середовища.

10. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то:

а) їх впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний “пілотний проект”;

б) змінюють персонал, який чинить опір змінам;

в) проводяться роз’яснювальні заходи.

11. За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:

а) метод регресивних змін;

б) метод “шокової терапії”;

в) метод “землетрусу”.

12. Стратегія подолання опору організаційним змінам, що пе-

редбачає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, називається:

а) стратегія кооптації;

а) стратегія маніпулювання;

б) стратегія сприяння.

13. Як в процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:

а) бере до уваги;

б) ігнорує;

в) оцінює після проведення змін.

14. Керівники організації можуть виявити, який тип реакції на зміни спостерігатиметься в організації, хто із працівників стане на позицію захисника змін за допомогою:

а) посібників з проведення змін;

б) порад консалтингових груп;

в) бесід, інтерв'ю, анкетування.

15. Стратегія кооптації в разі подолання опору організаційним змінам передбачає:

а) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

б) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;

в) ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

16. За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

а) метод найменших квадратів;

б) бінарний метод;

в) метод "золотої середини".

17. Зміни всередині організації — це:

а) реакція на зміни в зовнішньому середовищі;

б) реакція керівництва на вимоги колективу;

в) еволюційно-організаційний розвиток.

18. Для виживання організації керівництво повинно:

а) відстежувати зміни в місцевому законодавстві та вживати

запобіжних заходів;

б) коригувати курс, зважаючи на думку профспілок і рад трудових колективів;

в) періодично оцінювати і змінювати свою мету відповідно до змін зовнішнього середовища та власне організації.

19. До структурних змін належить:

а) зміна у системі розподілу повноважень та відповідальності;

б) зміна керівництва підприємства чи організації;

в) зміна форми власності підприємства чи організації.

20. Для початку змін потрібно:

а) щоб працівники почали висловлювати свої думки щодо необхідності змін;

б) щоб керівництво усвідомило необхідність змін;

в) щоб необхідність змін була висловлена експертами.

21. Засобами ефективного мотивування людей до здійснення змін є:

а) загроза звільнення;

б) просування по службі та підвищення оплати праці;

в) спонукання до підвищення ефективності праці.

22. Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень передбачає:

а) високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень;

б) створення підрозділу, який відповідає за здійснення змін в організації;

в) залучення сторонніх організацій для обговорення змін.

Правильні відповіді на тестові завдання:

1 б	2 в	3 а	4 б	5 а	6 а	7 в	8 а
9 б	10 а	11 в	12 в	13 а	14 в	15 а	16 б
17 а	18 в	19 а	20 б	21 б	22 а		

Завдання для самостійної роботи

1. Схарактеризуйте процес організаційних змін в умовах впровадження стратегії скорочення.
2. Обґрунтуйте зв'язок між стратегією і структурою організації, наведіть приклади.
3. Визначте відмінність між організаційними змінами та органі-

заційним розвитком.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Виханский О. С.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2000. — 528 с.
2. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
3. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
4. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття — формування уявлень щодо сутності ефективності менеджменту, вивчення основних показників та критеріїв ефективності, набуття практичних умінь застосування методів розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Теоретична частина

Ефективність менеджменту[*] — показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, що супроводжують їх одержання. В менеджменті виокремлюють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_{\text{у}} = \frac{P_{\text{К}}}{B_{\text{у}}},$$

де $E_{\text{у}}$ — ефективність управління; $P_{\text{к}}$ — кінцевий результат, отриманий підприємством; $B_{\text{у}}$ — витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає як загальний результат діяльності підприємства — обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці в ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального ре-

[*] *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

зультату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_{\text{у}} = \frac{P_{\text{К}}}{K},$$

де K — кількість управлінського персоналу.

Таблиця 7.1

Витрати на управління

Група витрат	Напрями витрат
1	2
Витрати на оплату праці	Заробітна плата керівників і спеціалістів Заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу Премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення
Витрати на техніку управління	Носії інформації та предмети управлінської праці Засоби обробки інформації та оснащення процесів управління Знання, умови праці тощо
Витрати на організацію і забезпечення управління	Науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці Підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів Заходи щодо вдосконалення управління
Накладні витрати	Службові відрядження і пересування Поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати Інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо)

Крім зазначених кількісних показників, що оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
1	2
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: • обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління; • обсяг прибутку, що припадає на 1 грн витрат на управління; • коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління

Закінчення табл. 7.2

1	2
	2. Частка заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції (послуг) і темпи зміни цього показника
Економія живої і уречевленої праці апарату управління	1. Частка працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника 2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темпи зміни цього показника 3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур 4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління

Результативність та ефективність управління також залежать від системності дій працівників функціональних служб і підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це, для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Рівень керованості	$K_{Н} = \frac{У_{Н}}{У_{Ф}}$, де $У_{Н}$ — норма керованості; $У_{Ф}$ — фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{РС} = 1 - \frac{П_{Ф}}{П_{ОС}}$, $K_{РС} = 1 - \frac{А_{Ф}}{А_{ТС}}$, де $П_{Ф}$, $П_{ОС}$ — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $А_{Ф}$, $А_{ТС}$ — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{Ц} = \frac{Р_{ФБ}}{Р_{Ф}}$, де $Р_{ФБ}$ — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $Р_{Ф}$ — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління

Закінчення табл. 7.3

1	2
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{С} = \frac{A_{ЛК}}{A_{ФК}}$, де $A_{ЛК}$ — кількість лінійних керівників; $A_{ФК}$ — кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{Ф} = \frac{A_{НД}}{A_{ЗУ}}$, де $A_{НД}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{ЗУ}$ — загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{Ц.СУ} = \frac{A_{А.УП}}{A_{УП}}$, де $A_{А.УП}$, $A_{УП}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{О.Ф.У} = \frac{K_{Ф}}{K_{Н}}$, де $K_{Ф}$, $K_{Н}$ — кількість функцій, що здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{Д} = \frac{K_{Р.З}}{K_{Р.Н.}}$, де $K_{Р.З}$ — кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами; $K_{Р.Н}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{Г.С} = \frac{T_{Р.ПРОФ}}{T_{Р.}}$, де $T_{Р.ПРОФ}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_{Р}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{НАД} = \frac{K_{Н}}{K_{ЗАГ}}$, де $K_{Н}$ — кількість нереалізованих рішень; $K_{ЗАГ}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Часто виникає потреба не лише в оцінюванні ефективності всієї системи управління, а й в оцінюванні результативності ро-

боти окремих її працівників, що дає змогу керівництву визначити їхній внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни в системі мотивації їхньої праці.

Система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення в контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;
- встановлення експертним шляхом значущості кожного показника в загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);
- визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу котрого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^{l} \alpha_j \beta_j}{n},$$

де K_m — середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера; l — кількість оцінюваних видів діяльності менеджера; α_j — значущість j-го виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація; β_j — оцінка вищим керівником результатів j-го виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою; n — загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

Ситуаційно-розрахункова задача 1 "Ефективність управління маркетингом"*

I. Постановка задачі

По завершенні планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

---

* За матеріалами: *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 396–397.

а) річний обсяг продажу продукції фірмою підвищився на 0,8 %;
б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;
в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
г) протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.

II. Завдання до задачі

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?

III. Інформаційна база задачі

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;
3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;
4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

1) 0,4;
2) 0,3;
3) 0,2;
4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл. 7.4):

Таблиця 7.4

Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

№ пор.	Показники / ПІБ менеджерів	1	2	3	4
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

IV. Рекомендації щодо розв'язання та оформлення задачі

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку:

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 \cdot 0{,}4 + 5 \cdot 0{,}3 + 5 \cdot 0{,}2 + 5 \cdot 0{,}1 = 4.$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \cdot 0{,}4 + 5 \cdot 0{,}3 + 3 \cdot 0{,}2 + 4 \cdot 0{,}1 = 3{,}3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює:

$$3{,}3 : 4 = 0{,}825.$$

Цей результат можна вважати достатньо високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.

Ситуаційно-розрахункова задача 2 "Ефективність інновацій"

I. Постановка задачі

Одним із методів підвищення ефективності менеджменту організації є впровадження й застосування систем управління ресурсами підприємства (СУР).

Зазвичай впровадження систем управління ресурсами СУР призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління компанією. Тому оцінювати ефективність вдосконалення системи менеджменту без оцінювання ефективності зміни роботи компанії неможливо.

Варіант 1

Будівельний супермаркет "Плитка та сантехніка" придбав устаткування для зчитування штрих-кодування вартістю 15000 грн. Впровадження штрих-кодування спричинило підвищення швидкості відпускання товарів і обслуговування покупців на 20–50 %, що пов'язано зі звичайним прискоренням зчитування даних про товар. Середня квартальна вартість помилок оцінювалася в 2500 грн, тобто 10000 грн на рік. Після впровадження штрих-кодування ця ціна знизилася до 1000–2000 грн на рік. До впровадження системи час, що витрачався на відпускання продукції, становив 30 хв. Для обслуговування максимальної кількості покупців необхідно було 20 менеджерів. При цьому збільшувати штат було практично неможливо, а отже, неможливо збільшити клієнтуру. Після впровадження інновацій на обслуговування одного покупця стало витрачатись не більше 10 хв.

Варіант 2

Компанія "Харчовий продукт", намагаючись запровадити СУР і таким чином зробити все "як у багатьох", але набагато дешевше, придбала програмне забезпечення, не адаптоване до українських особливостей господарювання та законодавства (так званий слабкоінтегрований продукт). В результаті довелося набрати штат операторів з введення даних. Збільшення кількості ділянок обліку також спричинило збільшення штату бухгалтерії. Отже, замість скорочення витрат, одержали збільшення штату на 5 і 10 чоловік відповідно. Водночас зниження витрат на виробництво становило 1–2 %, що з огляду на розмір оборотів компанії виправдовує як збільшення штату, так і саме придбання системи.

II. Завдання до задачі

Варіант 1

1. Поясніть, чи отримало підприємство ефект від впровадження нового обладнання.

2. Чи можна стверджувати, що впровадження штрих-кодування було неефективним?

3. Проаналізуйте, чи є швидкість відпускання основним критичним параметром ефективності менеджменту супермаркету. Наведіть перелік інших критеріїв.

4. Визначте період, упродовж якого витрати на впровадження можуть окупитися.

5. Розрахуйте, скільки менеджерів буде необхідно після запровадження нововведення для обслуговування споживачів. Округліть чисельність менеджерів з урахуванням зміни ситуації в критичні дні, пікові навантаження під час передсвяткових розпродажів і можливого збільшення клієнтури.

6. Визначте ефект від впровадження системи управління продажами за формулою: (річний рівень зарплати X менеджерів) · (строк амортизації системи), якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера становить 1500 грн, а термін амортизації системи — 7 років.

Варіант 2

1. Чи можна вважати збільшення штату чистими втратами від впровадження нової системи обліку в бухгалтерії?

2. Запропонуйте перелік основних причин, які, ймовірно, могли змусити компанію "Харчовий продукт" скористатися послугами виробника СУР.

3. В яких випадках доцільною є покупка слабкоінтегрованої СУР або окремих модулів СУР?

4. Розрахуйте величину ефекту від впровадження системи управління виробництвом за формулою: (річний рівень зарплати X менеджерів) · (термін амортизації системи), якщо середньомісячна заробітна плата одного менеджера становить 1800 грн, а термін амортизації системи — 5 років. Водночас загальна сума витрат на виробництво становить 35 млн грн.

III. Інформаційна база задачі

Поширення практики використання систем управління ресурсами (СУР) підприємства, досить суперечливі відомості про результати їх впровадження істотно збільшили інтерес до оцінювання ефективності використання таких систем. З огляду на високу вартість проекту, впровадження навіть для українських

продуктів (як правило, від сотні тисяч доларів до мільйона й більше) такий інтерес цілком зрозумілий.

Особливої пікантності ситуації надає той факт, що в західній практиці це ж питання, яке активно обговорювалося 4–5 років тому, зараз практично "закрите", зведене до простої формули, що зв'язує обороти компанії й рівень витрат на створення системи управління ресурсами: (вартість СУР) = (0,01–0,03) · (річний оборот компанії).

Вартість типового проекту впровадження складається насамперед з вартості самого програмного продукту для реалізації (ПЗ СУР), що розраховується зазвичай множенням вартості ліцензії на робоче місце на кількість робочих місць, так само існує варіант "серверної ліцензії", у цьому випадку: кількість серверів, на яких працюватиме продукт, множиться на вартість ліцензії на сервер. Рідше, але трапляються й змішані варіанти, а також варіації наведених базових схем. Наприклад, існують ліцензії на так званих "конкурентних користувачів", тобто одночасно працюючих у мережі; можливі ліцензії на "іменних" користувачів", тобто тих, хто введений в базу даних користувачів, у першому випадку можуть розрізнятися поняття "ліцензія" і "робоче місце". Існують, але є скоріше екзотикою, ліцензії й на обсяг бази даних і на кількість юридичних осіб, які працюють на одному продукті.

Якщо ПЗ СУР складається з кількох компонентів, то принципи ліцензування різних компонентів можуть відрізнятися, ліцензія може надаватися робочому місцю, серверу, компанії. У кожному разі потрібно точно з'ясувати в постачальника, які компоненти входять до заявленої ним вартості програмного забезпечення (ПЗ) і які правила розширення поставки, наприклад, придбання ліцензій для додаткових робочих місць тощо.

Другим обов'язковим компонентом вартості є ціна програмного забезпечення — системи управління базою даних (СУБД), на базі якої працює система управління. Тут варіацій дуже багато, в цілому принципи ліцензування аналогічні описаним вище, але допускаються різні варіанти: вартість включається у вартість ліцензій основного програмного забезпечення або не включається, є спеціальна ціна або фірмові знижки тощо. Якщо СУР багатоплатформова, тобто може включати багато баз даних, то для

різних СУБД принципи визначення вартості можуть бути різними або, більше того, частину ПЗ треба купувати окремо. Якщо СУБД "входить у поставку" СУР, потрібно з'ясовувати, які ще компоненти СУБД можуть знадобитися в процесі здійснення проекту: наприклад, робоче місце програміста-розроблювача, серверні компоненти для адміністрування, компоненти для русифікації або печатки російських звітів. Вони можуть не входити у вартість стандартної поставки. Також потрібно з'ясовувати, чи зможете ви використати отримані ліцензії СУБД для самостійно розроблених на її базі продуктів і хто відповідає за супровід і підтримку поставленої СУБД: постачальник СУР або український представник фірми-розроблювача СУБД. Те, що в кожному разі відповідає останній, — неправильно! Деякі програмні продукти продаються з вбудованими СУБД, у цьому випадку окремо ліцензії на СУБД взагалі не продаються. Однак це повинно бути чітко зазначено в контракті.

Третім компонентом є вартість підтримки й супроводу ПЗ СУР і СУБД. Вона зазвичай становить 15–20 % від їх сумарної повної вартості за контрактом за річний період супроводу і містить у собі такі компоненти, як "гаряча лінія" — підтримка телефоном, безкоштовна доставка нових релізів і версій програмного забезпечення, відповіді на письмові запити клієнта, безкоштовне усунення виявлених помилок і, можливо, деякі інші умови. В договорі повинні бути чітко визначені терміни й порядок надання всіх перелічених послуг, інакше потім навряд чи вдасться довести, що ви про це домовлялися. Особливістю української специфіки є часті зміни бухгалтерського й податкового законодавства, які для своєї реалізації можуть потребувати істотного втручання не просто у форми звітів, а й у бізнес-логіку продукту. Такого роду зміни можуть не підпадати під умови стандартного договору про супровід навіть вітчизняних виробників.

І нарешті, останній і нерідко найвагоміший компонент — вартість впровадження. Найпростішим і зручнішим для покупця є варіант "впровадження під ключ", але частіше зустрічається варіант погодинної оплати і по роботах, перелік яких визначається за необхідності або попередньо, виходячи з деякого типового плану впровадження. Із практики роботи на українському ринку можна оцінити вартість впровадження кожного ПЗ СУР,

яка становить зазвичай не менше, ніж вартість всіх наведених вище компонентів ПЗ (вартість якого прийнято за 1), тобто 1:1. Остаточна вартість зазвичай буває більша й досягає рівня 1: 3–5. Якщо б впровадження коштувало менше половини вартості ПЗ, то це викликало б підозри — або вартість ПЗ набагато завищено, або співрозмовники щось не договорюють про впровадження. Дехто з постачальників під єдиним терміном "підтримка впровадження", який включають у вартість контракту, розуміють формально розраховану вартість роботи своїх консультантів виходячи з їх мінімальних трудовитрат на рік впровадження. Послуги із впровадження в цьому випадку також надаватимуться на погодинній основі.

При детальнішому дослідженні виявляється, що вартість впровадження теж являє собою тріаду: навчання проектної групи, інсталяція ПЗ, інтеграція компонентів системи й доведення продуктів до діючої моделі. У більш складному випадку останній етап, що було б правильно назвати впровадженням, як це не дивно, також є тріадою: підготовка вихідних даних, побудова моделі підприємства за допомогою ПЗ СУР, усунення розбіжностей моделі й реального підприємства. І нарешті, зазвичай для повного впровадження цей процес часто доводиться повторити саме три рази. З вищенаведених елементів впровадження процес інсталяції й інтеграції компонентів практично завжди включається у вартість ПЗ або робиться безкоштовно, хоча це й не завжди обов'язково.

Найчастіше спроба скоротити вартість впровадження відбувається за рахунок навчання проектної групи. На жаль, ця приваблива економія часто призводить до серйозних проблем на подальших етапах. До речі, саме необхідність тривалого й дорогого навчання — найголовніший елемент, що нерідко замовчується постачальниками проекту впровадження ПЗ, за рахунок чого й досягаються ззовні привабливі рівні вартості впровадження. Вітчизняна й міжнародна практики однозначно свідчать: навчання проектної групи — обов'язковий етап впровадження, і він не може бути скорочений або усунутий без серйозних наслідків для кінцевих результатів. Особливо це стосується нашої країни, де кількість фахівців з бізнес-консалтингу й систем управління ресурсами досить незначна.

Тест для самооцінки 1
“Ефективність управління”*

Пропонований тест доцільно використовувати в комплексі з нижченаведеним тестом “Неефективний керівник”. Ці тести орієнтовані передусім на керівників, які вже набули досвіду управлінської діяльності, однак вони випробувані і їх можна з успіхом застосувати в навчанні студентів, що допомагає глибше усвідомити поведінкові характеристики ефективного й неефективного керівництва. При цьому для студентів, які не мають досвіду керівної роботи, тест має елемент рольової гри — вони відповідають на запитання, виходячи зі своїх уявлень про дії успішного керівника. Після завершення тесту з метою закріплення в пам’яті студентів знань про умови ефективного й неефективного керівництва корисно обговорити помилкові варіанти відповідей.

Інструкція. Відповідайте “так” або “ні” на такі запитання.

Запитальник:

1. Чи прагнете ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній сфері?
2. Чи прагнете співпрацювати з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте ви із працівниками коротко, ясно й чемно?
4. Чи пояснюєте причини, які змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдання у процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте працівників виявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам’ятаєте імена всіх людей, з якими спілкуєтеся?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте свою подяку підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете знайти в людях кращі якості?

---

* *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студ. вузов. — М.: Аспект-Пресс, 2000. — С.156–160.

14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви працівникові у присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівникові?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви надати працівникам всю інформацію, що одержуєте самі з адміністративних і управлінських каналів?
22. Чи пояснюєте ви працівникові значення результатів його праці у досягненні цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтеся про стан свого здоров'я й працездатності?
29. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся охоче проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви до працівників з розумінням і повагою?
35. Чи впевнені ви в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні й слабкі сторони?
37. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своїх стосунках, у відносинах з людьми?

40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Підбийте підсумки:

підрахуйте кількість відповідей “так” і “ні”. Оцініть свій результат.

40 відповідей “так” — результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: всі 40 запитань є критеріями успішного керівництва й тому припускають правильну відповідь “так”. Як і будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо ви були щирі й не намагалися представити себе в вигіднішому світлі. Важливо відзначити, скільки ви дали відповідей “ні” і на які саме запитання. Тут ваші слабкі місця.

Який результат — співвідношення “так” і “ні” — вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Кількість відповідей “так” більше 33 характеризує гарний управлінський потенціал.

Для додаткової самоперевірки дайте, будь ласка, відповіді ще на 20 запитань.

Тест для самооцінки 2
“Неефективний керівник”

Інструкція. Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтеся (відповідь “так”), або не погоджуєтеся (відповідь “ні”).

Запитальник:

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтеся робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться виконувати багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10–14 годин на добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете ви відкласти вирішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся ви прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?

10. Чи прагнете ви, щоб ваш авторитет не постраждав за будь-яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У разі неуспіху справи ви шукаєте винного серед підлеглих?
13. Чи почуваєте ви себе знаряддям у руках інших людей?
14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи вважаєте ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях ви намагаєтеся не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте проблеми?
17. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?
18. Чи вважаєте ви, що стаж практичної роботи завжди має перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтеся не ризикувати, "не висовуватися"?
20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше вас не обходить?

Підбийте підсумки. Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні". Оцініть свій результат.

Всі 20 запитань є критеріями неефективного управління. Високий управлінський потенціал припускає відповіді "ні" на всі запитання. Ваші слабкі місця у відповідях "так". Кількість відповідей не менше 15 "ні" характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

Тестові завдання

1. Ефективність менеджменту — це:

а) результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів;

б) показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління;

в) показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів і витрат.

2. Для оцінки ефективності менеджменту використовують:

а) відносні вартісні показники;

б) якісні показники системи менеджменту;

в) трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники.

3. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:

а) абсолютною;

б) порівняльною;

в) відносною.

4. До кількісних показників ефективності менеджменту належить:

а) рівень керованості;

б) співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу;

в) обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління.

5. Показник, який характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління — це:

а) коефіцієнт цілеспрямованості структури управління;

б) коефіцієнт раціональності структури управління;

в) показник ступеня централізації управлінських функцій.

6. До витрат на управління входить:

а) собівартість продукції;

б) витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;

в) витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, в тому числі змінні витрати виробництва.

7. До якісних показників ефективності системи менеджменту організації належить:

а) показник економії живої і уречевленої праці апарату управління;

б) частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг);

в) коефіцієнт формалізації праці менеджерів.

8. Рівень керованості — це показник, який визначається:

а) відношенням кількості лінійних керівників до кількості працівників функціональних служб;

б) відношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника;

в) часткою працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації.

9. Показник, який характеризує відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі, — це:

а) коефіцієнт надійності структури управління;

б) коефіцієнт оперативності роботи апарату управління;

в) коефіцієнт оптимальності системи управління.

10. Результативність менеджменту, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни називається:

а) економічною ефективністю;

б) організаційною ефективністю;

в) соціальною ефективністю.

11. Оперативність системи управління не характеризується:

а) обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління;

б) рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень;

в) своєчасністю виконання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

12. Показник економії живої та уречевленої праці апарату управління визначається:

а) темпами зміни частки працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації;

б) часткою заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції підприємства;

в) показником співвідношення кількості лінійного та функціонального управлінського персоналу організації.

13. Для оцінки ефективності системи управління використовують:

а) загальні відносні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

б) показники продуктивності управлінської праці та показники економічності апарату управління;

в) правильні варіанти а) і б).

14. Ефективність управління обов'язково зростає:

а) якщо зростають обсяги реалізованої продукції;

б) якщо темпи збільшення обсягів реалізованої продукції нижчі за темпи зростання витрат на управління;

в) якщо має місце сталість обсягів реалізованої продукції поряд зі зниженням витрат на управління.

15. Показник ефективності управління:

а) знижується при скороченні обсягів реалізованої продукції;

б) визначається темпами зростання прибутку підприємства;

в) скорочується при зростанні фінансових витрат на управління.

16. Показник ступеня формалізації праці менеджерів визначається:

а) відношенням кількості адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, до всього управлінського персоналу;

б) відношенням кількості адміністративно-управлінських кадрів, праця яких організована на основі нормативних документів, до загальної кількості управлінців;

в) відношенням обсягів робіт, профільних для даного підрозділу, до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

17. Які з підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

а) застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів;

б) розрахунок коефіцієнту зростання заробітної плати менеджерів упродовж звітного періоду;

в) аудит.

18. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:

а) зниження витрат на управління, що досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їхньої праці;

б) підвищення заробітної плати працівникам апарату управління;
в) зниження собівартості продукції.

19. У результаті вдосконалення системи управління підприємством досягається такий економічний та соціальний ефект:
а) зростає кількість премій та доплат працівникам організації;
б) знижується плинність кадрів;
в) зростає відсоток накладних витрат у структурі витрат на управління.

20. Якщо заходи щодо вдосконалення управління одночасно скорочують чисельність адміністративно-управлінського персоналу і збільшують обсяг виробництва, то ефект за обома напрямами:
а) скорочується;
б) є односпрямований;
в) нівелюється.

21. Оцінювання економічної ефективності управління на підприємстві здійснюють для:
а) підвищення довіри до керівництва;
б) визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності виробництва;
в) для обґрунтування витрат на управлінський персонал.

22. Об'єктами оцінювання ефективності управління є:
а) структурні підрозділи підприємства;
б) характер взаємовідносин з контрагентами підприємства;
в) керівники вищої ланки управління підприємством.

23. Висока надійність управлінської системи підприємства забезпечується:
а) підвищенням рівня безпеки на виробництві;
б) раціональними технологіями процесів управління;
в) зниженням ступеня формалізації праці менеджерів.

24. При скороченні чисельності працівників апарату управління:
а) заощаджується фонд заробітної плати;
б) зростає розмір заробітної плати промислово-виробничого персоналу;
в) показник ефективності управління не змінюється.

25. Оцінити діяльність працівників апарату управління можна:
а) використовуючи математичні моделі;

б) залучаючи профспілки;
в) використовуючи якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

26. Результативність роботи окремих працівників організації оцінюють:

а) з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків;
б) здатністю оцінити рентабельність активів і власного капіталу підприємства;
в) варіанти а) і б) є правильними.

27. Обґрунтування ефективності реалізації управлінського рішення передбачає:

а) розрахунок показників фінансової стійкості підприємства до і після реалізації цього рішення;
б) зіставлення отриманих внаслідок реалізації рішення результатів із витратами, необхідними для його реалізації;
в) визначення економії умовно-змінних витрат у собівартості продукції підприємства.

28. Результат реалізації рішення щодо вдосконалення тих чи інших аспектів управлінської діяльності повинен виявитися:

а) негайно;
б) упродовж поточного року;
в) упродовж звітного періоду.

29. Коефіцієнт дублювання функцій — це:

а) співвідношення кількості працівників вищої ланки управління до загальної кількості працівників адміністративно-управлінського персоналу;
б) показник, що визначається залежно від форми власності підприємства та знаходиться в межах від 1 до 4;
в) співвідношення кількості видів робіт, закріплених за кількома підрозділами до кількості видів робіт згідно із затвердженими нормами.

30. Які з витрат на управління можна скоротити без скорочення чисельності працівників апарату управління:

а) накладні витрати та витрати на наукову організацію управлінської праці;
б) премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення;
в) правильні варіанти а) і б).

Відповіді на запитання тестів:

1 б	4 в	7 в	10 б	13 в	16 б	19 б	22 а	25 в	28 б
2 в	5 в	8 б	11 в	14 в	17 а	20 б	23 б	26 а	29 в
3 а	6 б	9 а	12 а	15 а	18 а	21 б	24 а	27 б	30 в

Завдання для самостійної роботи

1. Обґрунтуйте перелік показників, які відображають економічну, організаційну та соціальну ефективність менеджменту.
2. Схарактеризуйте методику визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення виробництва.
3. Яку роль у підвищенні ефективності менеджменту відіграє підвищення рівня кваліфікації менеджерів і наукової організації управлінської праці?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Виханский О. С.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2000. — 528 с.
2. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
3. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
4. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

ЗМІСТ

Передмова.....3

Розділ 1. Мотивація як загальна функція менеджменту 5
Теоретична частина.....5
Практичне завдання 6
Ситуаційна задача
“Проблеми молодого магістра”.....8
Аналітична задача 1
“Визначення шляхів і засобів задоволення потреб співробітників”.....9
Аналітична задача 2
“Формування індивідуально-типологічних підходів до мотивації праці” 10
Аналітична задача 3
“Планування кар’єри як засіб мотивації”.....25
Ситуаційно-аналітична задача
“Коли у працівника антикар’єрний настрій” 28
Аналітично-розрахункова задача
“Матеріальна мотивація праці”.....31
Тест для самооцінки 1
“ Задоволення потреб” 32
Тест для самооцінки 2
“Мотивація до успіху” 34
Тестові завдання.....36
Завдання для самостійної роботи 40
Список використаної та рекомендованої літератури.....40

Розділ 2. Контроль як загальна функція менеджменту 42
Теоретична частина.....42
Ситуаційно-аналітична задача
“Контроль за ТПК” 44
Аналітична задача
“Планування контролю знань студентів”.....47

Розрахункова задача 1
“Організація контролю якості продукції” 49
Розрахункова задача 2
“Визначення коефіцієнта бездефектності праці”· 54
Тест для самооцінки
“Оптимальний контроль”· 56
Тестові завдання 58
Завдання для самостійної роботи 62
Список використаної та рекомендованої літератури 62

Розділ 3. Регулювання як загальна функція менеджменту.....64
Теоретична частина.....64
Ситуаційно-аналітична задача
“Універсальні проблеми універсаму” 66
Тест для самооцінки
“Ви і ваше підприємство” 73
Тестові завдання 80
Завдання для самостійної роботи 84
Список використаної та рекомендованої літератури 84

Розділ 4. Методи менеджменту.....85
Теоретична частина.....85
Ситуаційні вправи 87
Тест для самооцінки
“Чи рішучі ви?” 92
Тестові завдання 95
Завдання для самостійної роботи 98
Список використаної та рекомендованої літератури 98

Розділ 5. Керівництво і лідерство.....100
Теоретична частина.....100
Ситуаційно-аналітична задача 1
“Проблеми та успіхи Айни Гасе”.....104
Ситуаційно-аналітична задача 2
“Ера” 108
Ситуаційна задача 3
“Світ авто” 111
Ділова гра
“Визначення керівного статусу членів команди” 112

Ділова гра
“Лідерські якості” 115
Ситуаційні вправи 118
Тести для самооцінки
“А ви лідер?” 119
Тестові завдання 127
Завдання для самостійної роботи 130
Список використаної та рекомендованої літератури 130

Розділ 6. Управління організаційними змінами 132
Теоретична частина 132
Аналітично-розрахункова задача
“Модернізація виробництва” 135
Ситуаційно-аналітична задача
“Створення авіаконцерну України” 137
Ділова гра
“Оцінка факторів сприяння та опору змінам” 142
Ділова гра
“Техніки управління змінами, яких треба уникати” 146
Тестові завдання 148
Завдання для самостійної роботи 151
Список використаної та рекомендованої літератури 152

Розділ 7. Ефективність менеджменту 153
Теоретична частина 153
Ситуаційно-розрахункова задача 1
“Ефективність управління маркетингом” 157
Ситуаційно-розрахункова задача 2
“Ефективність інновацій” 159
Тест для самооцінки 1
“Ефективність управління” 165
Тест для самооцінки 2
“Неефективний керівник” 167
Тестові завдання 168
Завдання для самостійної роботи 174
Список використаної та рекомендованої літератури 174

The manual "Management Practicum" contains situational-analytical and situational-computational problems, business games, practical tasks, self-rating tests for managerial qualities, which can be used in forming practical skills and abilities of students studying various specialties within the scope of the subject "Management." Each section provides for testing tasks, tasks for independent work, as well as list of recommended scientific literature.

Part 2 of the manual corresponds to the second and third modules of the curriculum of the standard discipline "Management Basics."

Навчальне видання

Баєва Олена Вікторівна
Новальська Надія Іванівна
Згалат-Лозинська Любов Олександрівна
Лайко Ганна Петрівна

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Частина 2

Навчальний посібник

Educational edition

Bayeva, Olena V.
Noval'ska, Nadia I.
Zhalat-Lozynska, Lubov O.
Layko, Ganna P.

MANAGEMENT PRACTICUM

Part 2

Manual

Редактор *Т. М. Тележенко*
Коректор *Т. М. Федосенко*
Комп'ютерне верстання *О. А. Залужна*
Оформлення обкладинки *А. В. Ясиновський*

Підп. до друку 11.09.06. Формат 60x84/$_{16}$. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 10, 35. Обл.-вид. арк. 10,24. Тираж 5000 пр. (I завод)

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

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000