

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ І ЛОГІСТИКИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

щодо виконання контрольної роботи
з дисципліни «**Менеджмент**» для студентів
галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»
заочної форми навчання

Дніпро
2016

Методичні вказівки щодо виконання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент» для студентів галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» заочної форми навчання. / Укладач: Шапа Н. М. – Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2016, - 30 с.

Методичні вказівки укладені з метою закріплення на практиці теоретичних положень, отриманих студентами на лекціях, і надання їм навичок комплексного вирішування завдань дослідницького характеру та придбання навичок структурування, аналізу та синтезу інформації, чіткого, ясного та грамотного вирішення управлінських завдань.

Методичні вказівки призначені для студентів галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» заочної форми навчання.

Укладач: Шапа Н. М., старший викладач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту, управління
проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.
Протокол № 1 від 06.09.2016 р.
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні
Президії методичної ради
ДВНЗ ПДАБА
Протокол №1 (113) від 07.09.2016 р.

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Склад, зміст і обсяг контрольної роботи.....	3
3. Завдання до виконання контрольної роботи.....	4
3.1 Теоретична частина.....	4
3.2 Практична частина.....	6
Рекомендована література.....	28
Додаток А. Зразок оформлення титульної сторінки	30

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Контрольна робота - самостійна навчальна науково-методична робота, що має метою розвиток у студентів навичок самостійної творчої діяльності, оволодіння методами сучасних досліджень, поглиблене вивчення теми або розділу навчальної дисципліни.

Основні задачі при виконанні контрольної роботи:

- закріплення знань, отриманих студентами при вивченні дисципліни «Менеджмент»;
- формування професійних навичок, пов'язаних з діяльністю майбутнього спеціаліста;
- залучення до роботи зі спеціальною літературою;
- набуття навичок структурування, аналізу та синтезу інформації, чіткого, ясного та грамотного вирішення управлінських завдань.

2. СКЛАД, ЗМІСТ І ОБСЯГ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота подається у вигляді реферату. Графіки, таблиці, схеми та інший матеріал, що доповнює окремі аспекти даної теми, розміщується в тексті реферату або оформляється у вигляді додатків.

Рекомендується такий склад і порядок розміщення матеріалу в рефераті:

- титульний аркуш стандартного зразка (див. додаток А);
- зміст;
- завдання на контрольну роботу;
- вступ (за тематикою теоретичної частини) (1-2с.);
- основна частина складається з:
 - теоретичної частини (10-15 с.);
 - практичної частини (5-10 с.).
- список використаних джерел.

Варіант контрольної роботи студента визначає викладач при узгодженні з студентом в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Вимоги до змісту контрольної роботи:

- застосовуючи базові теоретичні положення дисципліни «Менеджмент», необхідно розкрити зміст даної теми, формулюючи відповіді на вказані питання;
- максимально наситити контрольну роботу ситуаціями, фактами, аналогами, цифровими та іншими матеріалами, а також остаточними висновками про значущість даної теми;
- чітко викласти результати аналізу, закінчивши його відповідними висновками.

Забороняється дослівне переписування матеріалу з літературних джерел! Контрольна робота повинна бути виконана і подана на перевірку викладачеві не пізніше ніж за два тижні до сесії. Загальний обсяг контрольної роботи □ в межах 20 друкованих сторінок 14 шрифтом TNR, інтервал – 1,5, поля: ліве – 30 мм, верхнє та нижнє – 20 мм, праве – 15 мм.

3. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

3.1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

Тема 1. Еволюція менеджменту: порівняльна характеристика й аналіз підходів на основі виділення різних шкіл.

Література: [7], [17], [24], [36], [39], [42].

Тема 2. Комунікації в організації і їхній вплив на ефективність управління.

Література: [1], [20], [22], [25], [36], [48].

Тема 3. Організаційний конфлікт. Природа конфлікту і методи управління їм.

Література: [8], [15], [21], [36].

Тема 4. Еволюція менеджменту: особливості ситуаційного підходу до управління організацією.

Література: [18], [28], [36], [39], [41], [42].

Тема 5. Що таке управління організацією: наука чи мистецтво?

Література: [5], [7], [8], [17], [30], [36], [43], [44], [49], [58], [62].

Тема 6. Еволюція менеджменту: порівняльна характеристика системного і ситуаційного підходів до управління.

Література: [11], [14], [28], [35], [36], [39], [40], [41], [42].

Тема 7. Організаційні рішення і їхній вплив на ефективність управління.

Література: [4], [13], [22], [25], [36], [47], [50], [57], [63], [65].

Тема 8. Делегування повноважень як основний процес установа формальних взаємин в організації.

Література: [1], [4], [6], [7], [11], [12], [20], [25], [36], [50], [58].

Тема 9. Характеристика основних етапів проектування структур управління підприємством.

Література: [20], [25], [36], [38], [45], [52], [59], [65].

Тема 10. Порівняльна характеристика бюрократичної, функціональної і дивізійної структур.

Література: [1], [4], [6], [7], [11], [12], [20], [25], [36], [50].

Тема 11. Порівняльна характеристика проектної і матричної структур управління.

Література: [1], [4], [6], [7], [11], [12], [20], [25], [36], [40].

Тема 12. Менеджер: суть діяльності, якості, вимоги.

Література: [3], [10], [16], [29], [32], [33], [36], [37], [61], [69].

Тема 13. Виробничо-господарська організація як соціотехнічна система.

Література: [8], [11], [25], [31], [36], [59].

Тема 14. Внутрішнє середовище організації. Сутність концепції взаємозв'язку внутрішніх змінних.

Література: [1], [4], [36], [39], [40], [65].

Тема 15. Зовнішнє середовище в бізнесі і його вплив на успіх організації.

Література: [1], [4], [36], [39], [40], [65].

Тема 16. Комунікації в організації. Перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій.

Література: [1], [20], [25], [36], [39], [40], [48], [59].

Тема 17. Комунікації в організації. Перешкоди на шляху організаційних комунікацій.

Література: [1], [20], [25], [36], [39], [40], [48], [59].

Тема 18. Сутність, функції і вигоди стратегічного планування.

Література: [2], [9], [26], [27], [36], [46], [55].

Тема 19. Внутріорганізаційне планування, його види, цілі і вплив на успіх організації.

Література: [1], [4], [11], [12], [19], [20], [25], [26], [28], [35], [36], [56], [58].

Тема 20. Реалізація стратегічного плану. Основні підходи, методи і моделі.

Література: [2], [9], [19], [23], [26], [27], [35], [36], [46], [55].

Тема 21. Характеристика і відмінності між змістовними і процесуальними теоріями мотивації.

Література: [10], [14], [29], [36], [42], [53], [65].

Тема 22. Сутність і зміст контролю. Чому необхідний контроль в організації?

Література: [1], [4], [7], [11], [12], [14], [22], [25], [36].

Тема 23. Організація праці керівника.

Література: [16], [32], [37], [43], [60], [64], [69].

Тема 24. Порівняльна характеристика автократичного, демократичного і ліберального стилів управління.

Література: [1], [4], [10], [11], [36], [49], [51], [53], [68].

Тема 25. Управління персоналом: прийоми, підходи, методи.

Література: [1], [10], [11], [36], [39], [50], [54], [59], [66], [67], [68].

3.2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

В залежності від обраної теми, студент або виконує аналіз та дає оцінку проблематики на підприємстві, де він працює або виконує аналіз однієї з ситуацій, викладених нижче. Обов'язково погодити завдання практичної частини з викладачем!

ВАРІАНТ 1

Ситуація для аналізу «Бутіки Христордара»

Жанна Христордар тільки що одержала університетський ступінь бакалавра по напрямку «Менеджмент» і відразу ж включилася в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Христордар був власником і прези-

дентом компанії «Бутіки Христордара». Компанія володіла мережею з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України. Компанію ще на початку перебудови заснував дід Жанни. Зв'язки і досвід діда, який довгий час працював у сфері радянської торгівлі, і останні 10 років діяльності її батька в області жіночого одягу, їхнє вміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в центрі Львова в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Христордара, по суті, був продовженням стилю його батька. Обоє одержали освіту при старій системі, один- торговельну, а інший- політехнічну. Богдан знав, що і як він робить. Він був гордий тим, що був здатний «тримати руку на пульсі» усіх деталей по покупці, рекламі і керуванню магазинами. Кожний з менеджерів його магазинів, так само як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні у Львові. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дня кожного тижня на відвідування своїх магазинів і роботу з їхніми менеджерами.

Однак головною його турботою було те, як люди комуніциують і як вони мотивовані до роботи. Він відзначав, що на засіданнях, що він проводив, усі його менеджери і фахівці слухають його дуже уважно. Проте від суджень, що вони робили, його почала турбувати думка: чи чують вони його або просто уважно слухають. Як результат, ряд його вказівок точно не виконувався магазинами. Він часто сам правив документацію і рекламні проспекти. У деяких магазинах працівники говорили про вступ у профспілку. Нерідко приходилося чути те, що йому зовсім не подобалося. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, включаючи деяких менеджерів, знають що намагається робити його компанія, і упевнені, що вони могли робити справу краще, якби мали шанс говорити безпосередньо з Богданом і його найближчим оточенням. Сам Богдан почував, що багато хто з його менеджерів, так само як і службовці магазинів, робили свою роботу без яких-небудь реальних зусиль у творчості, без винахідливості й ентузіазму. Його, крім того, цікавило, чому деякі його кращі працівники звільнялися і влаштовувалися на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти посаду його спеціального помічника, він сказав: «Жанна, мене турбує те, що діється в компанії. Очевидно, що це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми бар'єрів і техніки комунікації. Разом з тим я знаю про мотивацію людей те, що головне - гроші, гарний начальник і гарні умови роботи. Може ти, знаєш щось ще, що допоможе мені? Я сподіваюся на це. За твоє навчання в університеті я заплатив чимало грошей. Мені це недешево обійшлося. Так що ти могла б мені запропонувати?»

Питання до конкретної ситуації:

1. Який управлінський стиль переважав у діда і батька Жанни і як він впливав на рішення проблем міжособистісної комунікації.
2. Де в Христорара-батька відбувався збій у комунікаційному процесі?
3. Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії?
4. Які невербальні форми комунікації використовував Христорара-батько і чи були вони ефективними?
5. Як би ви на місці Жанни відповіли її батькові на його монолог?

ВАРІАНТ 2

Ситуація для аналізу «ДИЛЕМА ДЛЯ ІРИНИ»

Перед Іриною стояла дилема, як їй надійти? Недавно вона почала працювати в одній консультаційній бухгалтерській фірмі і вже зштовхнулася з проблемою, що могла вплинути на її майбутні відносини у фірмі. У ході аудита однієї компанії вона знайшла, що велика сума грошей, у дійсності виплачена працівникам цієї компанії, не була проведена, як ведеться, через фонд заробітної плати. Така практика була досить розповсюдженою в багатьох комерційних і державних структурах і допомагала сховати істотну частину готівки від податків.

Ірина вважала, що ця практика є неправильною і незаконною, і повинна одержати відповідне відображення в аудиторському звіті. Вона підняла це питання в розмові з Миколою, старшим у її аудиторській групі. Він визнав, що така проблема в цілому існує, але нічого не зробив, щоб просунути в її розв'язанні далі. Микола запропонував Ірині поговорити з керівником фірми, якщо їй щось в цій справі не задовольняє.

Перш ніж йти до керівника, Ірина довго думала про цю проблему. На заняттях по аудиті, що вона продовжувала відвідувати і які періодично проводилися фірмою, упор робився на етику професійного аудита і на прихильність її фірми високим етичним стандартам.

Це їй остаточно переконало в необхідності зустрічі з керівником фірми. Однак візит до керівництва виявився невдалим. Олексій Петрович, директор фірми, погодився з тим, що виявлена Іриною практика взагалі не є правильною. Разом з тим він відзначив, що інші клієнти, з якими їм приходилося мати справу, поводитися подібним чином. Олексій Петрович пішов навіть на те, що сказав Ірині про можливість втрати клієнта в тому випадку, якщо виявлений нею факт знайде відображення в аудиторському звіті. Він дав зрозуміти, що його такий результат справи мало влаштує. Від цієї зустрічі в Ірини залишилося відчуття, що якщо вона піде в розв'язанні проблеми і далі, то неодмінно придбає собі ворога. Стан незадоволеності і занепокоєння в неї не проходив, і вона вирішила обговорити цю проблему з кимось з колег.

Ірина звернулася до Бориса і Михайла, що робили у фірмі вже біля двох років. Виявилось, що вони і раніш зіштовхувалися з подібними випадками у своїй аудиторській роботі. Вони були здивовані, що Ірина звернулася до директора фірми, минаючи свого безпосереднього керівника (начальника відділу аудита). Борис і Михайло звернули її увагу на те, що якщо вона настоїть на своєму, то їм не уникнути неприємностей. Вони визнали, що в сутності дії клієнтів були невірними, але вони не вирішувалися відбивати це в аудиторських звітах. До цього них підштовхувало знання факту, що керівництво фірми дивиться на це «крізь пальці». Тому вони не хотіли створювати проблеми. Борис і Михайло призвали Ірину бути членом «команди» і зняти це питання.

Перед Іриною устав вибір. У принципі вона могла б настояти на своєму через голову свого безпосереднього начальника. Вона розуміла, що якщо вона навіть буде прощена, їй відразу прийдеться перемінити роботу. І що зовсім точно, її дії будуть не по душі її колегам. Звичайно, можна було б просто забути про те, що трапилось, і нічого не робити. При такому результаті, як вона вважала, співробітники фірми залишилися б задоволені і це, може бути, допомогло б їй зробити кар'єру у фірмі. Єдиною проблемою, з якою їй по - колишньому довелося б мати справу, залишалася совість. Часу для рішення було зовсім мало.

Питання до конкретної ситуації

1. Якого типу міжособистісні конфлікти мають місце в ситуації? Поясните і підтвердите фактами.
2. Чи мається в описаному в ситуації конфлікті конструктивна сторона? Якщо так, то в чому вона виражається?
3. Чи маютьься в ситуації конфлікти інших рівнів, крім міжособистісного? Які? Поясните і підтвердите фактами.
4. Який стиль розв'язання міжособистісного конфлікту був використаний кожним з учасників подій? Підтвердите фактами.
5. Як Ви запропонували б надійти Ірині в даній ситуації?

ВАРІАНТ 3

Ситуація для аналізу «ПРОГРАМИ "МЕДЕКС»

Компанія «Медекс» займалася розробкою і продажем в Україні і деяких країнах СНД комп'ютерних фінансових програм для медичних установ. Компанія була заснована кілька років назад Олегом Володимировичем Петренко, що був високопоставленим чиновником всесоюзного в той час Міністерства охорони здоров'я. В даний час у компанії працювало близько 30 аналітиків і програмістів.

Раз на місяць правління компанії проводило обговорення планів, проблем і можливостей, що маються в компанії. Засідання збирав і проводив сам Петренко. У правління також входили: Фелікс Толкачов — маркетинг; Катерина Семина — операції; Олексій Хітин — розвиток систем; Дмитро Боровський — фінанси й облік; Ахмет Багіров — системний аналіз. Нижче приведений запис засідання правління, на якому одним з питань обговорення були контракти по обслуговуванню проданих раніше програм:

Петренко: Отже, останнє в повістці сьогоднішнього засідання — це контракти по обслуговуванню. Дмитро, це твоє питання.

Боровський: Так, я переглянув контракти по обслуговуванню програм, що маються в нас із рядом наших клієнтів, і мені здається, що ми не одержуємо від них гарного повернення на капітал. По моїх підрахунках, краще було б продавати щороку обновлену версію нашого пакета програм "Медекс", чим пропонувати контракти по їх обслуговуванню... або, це зовсім ясно, ми повинні збільшити ціну цих контрактів.

Петренко: Наскільки ти пропонуєш підняти ціну?

Боровський: Сьогодні ми на оцінці нульового прибутку.

Петренко: Так що ти пропонуєш?

Боровський: Я думаю, ми повинні збільшити річну плату за обслуговування програм «Медекс», принаймні, на 30%.

Толкачов: Якщо ми це зробимо, то ми можемо втратити ряд клієнтів ... може не тих, хто вже в нас є, але деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Скільки користувачів програм має з нами контракти на обслуговування?

Толкачов: Я не знаю.

Боровський: Мені здається, близько 80%.

Петренко: Яка стандартна ціна, обчислювана на процентній основі до пакета програм?

Толкачов: Це до деякої міри залежить від ціни на програму, але більше зв'язано з тим, як часто вона змінюється.

Хітин: Може бути ми не повинні робити так багато змін у програмах. Торік ми зробили такі зміни для програми «В», і тоді Центральний кардіологічний центр змінив своє рішення. Нам було б краще витратити час на перехід до нової системи компанії «Еппл».

Семина: Це не допомогло, і від нас пішов Станіслав Фридман. Він знав наші програми «уздовж і поперек».

Петренко: Так! Станіслав був унікальний фахівець і працівник. Чому б нам не спробувати краще продавати контракти по обслуговуванню програм «Медекс»? Хіба компанії «Медсистем» і «ТМС» не проводять такої ж зміни, що робимо ми, і не здійснюють це також часто? Давайте пові-

домимо нашим клієнтам, що наші програми є самими досконалими на ринку.

Толкачов: в одній зі згаданих компаній перемінився фінансовий директор.

Петренко: Ахмет, ми ще нічого не чули від тебе. Може в тебе є які - небудь ідеї у відношенні того, як знизити вартість контрактів по обслуговуванню?

Багіров: Мені особливо нема чого сказати — це ж проблема маркетингу. Мені так здається ... як продавати контракти?

Семина: Я думаю, нам треба мати більше даних і інформації. Може бути нам варто відкласти це питання доти, поки ми краще вивчимо потреби наших клієнтів тощо.

Боровський: Що конкретно ми повинні знати?

Петренко: Нам необхідно знати передбачувані за планом зміни на наступний рік і в скільки це обійдеться з погляду їхнього здійснення.

Семина: Вибачте мене, мені треба піти. Я повинна зустрітися з Георгіївським у 11³⁰.

Боровський: Чому б нам просто не підняти ціну на 20% для нових клієнтів і подивитися, що відбудеться? Збільшила ж «ТМС» свою ціну на 35% у рік.

Петренко: Що ти думаєш, Фелікс?

Толкачов: Так, ми можемо спробувати це зробити. Однак ми можемо втратити деяких потенційних клієнтів.

Петренко: Добре, давайте спробуємо це зробити.

Питання до конкретної ситуації:

1. Як формулювалася (у яких заявах) проблема, що вимагає рішення в ході засідання? Як ці заяви співвідносяться одна з одною (тобто як одне з них є засобом розв'язання іншого)? Чи є розв'язувана на засіданні проблема структурованою? Обґрунтуйте свою позицію.
2. Яким різним інтересам служили ці заяви (тобто утягували людей у дискусію, сприяли відходів від обвинувачень тощо)? У яких цілях ці заяви були зроблені в даній ситуації? Яка модель ухвалення рішення при цьому використовувалася? Приведіть Ваші аргументи.
3. Які ролі виконував Петренко як менеджер у ході ухвалення рішення на засіданні? Які методи ухвалення рішення він використовував?
4. Яке рішення прийняли б Ви в даній ситуації? Дайте докладне роз'яснення з цього приводу.

ВАРІАНТ 4

Ситуація для аналізу «МЕТАЛУРГІЙНА КОМПАНІЯ»

Віталій Зверев, генеральний директор металургійної компанії, представив Раді директорів можливу організаційну побудову компанії. Схема спроектованої їм організаційної структури зображена на рис.3.1.

Коли один член Ради запитав його, що він думає про таку велику чисельність людей, підлеглих йому безпосередньо, Віталій відповів: “Я не вірю в теорію, відповідно до якої керівники повинні мати обмежене число підлеглих. Це розбазарює ресурси і створює бюрократію. Усі мої підлеглі - гарні люди і знають, що вони повинні робити. У будь-яку хвилину вони можуть звернутися до мене за допомогою в рішенні будь-яких проблем. Вони відчувають почуття близькості до керівництва. Крім того, я волію знати з перших рук, як кожний з них працює, і вказати на недоліки і помилки негайно. І якщо завідувач у великому універсальному магазині може мати в підпорядкуванні 25-30 чоловік, то я просто повинний бути здатний керувати хоча б дев'ятнадцятьма. На додаток, декілька підлеглих недостатньо завантажують керівника роботою, і я думаю, що ви поставили мене на цю посаду для того, щоб я працював на компанію весь робочий день”.

Питання до конкретної ситуації:

1. Як би ви відповіли на заяву Віталія Зверева? Які аргументи привели б ви зі своєї сторони?
2. Якби ви були членом цієї Ради директорів, то що б ви запропонували Віталію Звереву зробити?
3. Які альтернативні підходи до побудови організації можливі в даній ситуації? Поясніть свою позицію.

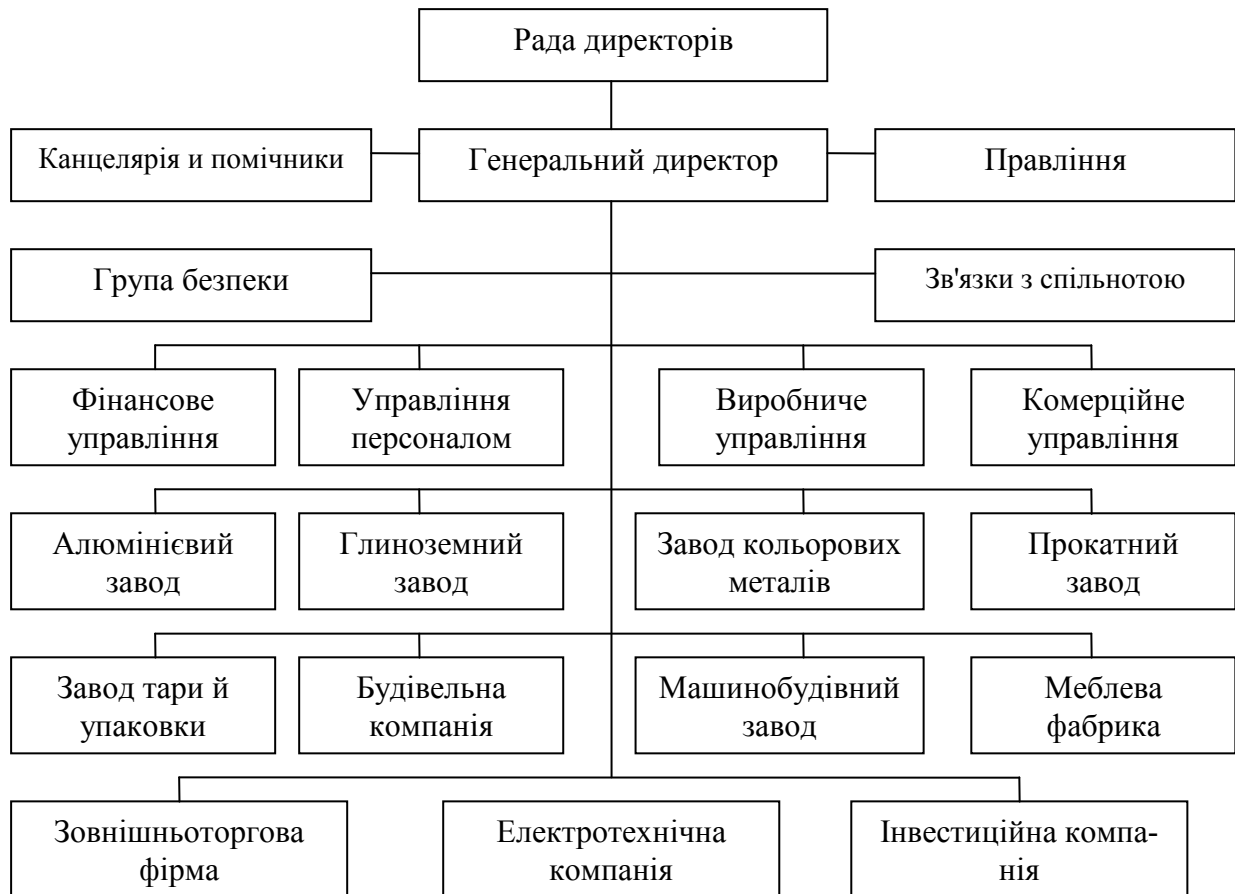


Рис 3.1. Організаційна структура металургійної компанії

ВАРІАНТ 5

Ситуація для аналізу «ЧОТИРИ ДОРОГИ В ТУПИК»

Як ні різноманітні досвід, рівень підготовки, знання людини, що отримала призначення на керівну посаду, на початку роботи на новій посаді вона демонструє, як правило, одну з 4 - х ліній поведження. Усі ці лінії поведження приводять знову спеченого керівника в остаточному підсумку в тупик: продуктивність роботи знижується, відносини в колективі ускладнюються. Нижче приведений опис цих ліній поведження.

Перша лінія поведження нагадує дії альпініста, що йде в середині зв'язування, або фігуриста, що виконує «школу». Для неї характерна підвищена обережність. Звичайно такий керівник додає занадто велике значення раді нового начальника усвідомити систему взаємозв'язків і розібратися, що отут до чого. Тому він витрачає усю свою енергію на доскональне з'ясування особливостей роботи попередника, щоб потім прийнятися повторювати його дії, немов це істина останньої інстанції. Свої власні ідеї він відкладає в довгий ящик чи узагалі відкидає як наївні або необґрунтовані.

Що стосується відносин з підлеглими, то він швидко з'ясовує, що вони можуть і хочуть робити, і потім уже намагається не жадати від них

більшого, щоб уникнути конфліктів. У підсумку самооцінка успіхів починає визначатися тим, на скільки добре він «притерся» до організації і підтримує рівень роботи, досягнутий попередником. Про можливість підвищення цього рівня він намагається і не думати.

Керівник, що обрав другу лінію поведження, з ходу оцінює методи, що раніше застосовувалися в його новому підрозділі, як зовсім незадовільні, а своїх колег і навіть керівників відносить до категорій добросердих рутинерів. Не даючи собі часу на рекогносцировку, він відразу ж кидається в атаку, прагнучи негайно усе привести в «норму». Своїм підлеглим він негайно роз'ясняє, як погано вони працюють і як саме потрібно напружитися, щоб почати виконувати свої обов'язки хоча б задовільно. Своїм колегам він починає доводити, що саме його шлях – найкращий і найважливіше для них – швидше стати на його платформу. Якщо він не знаходить підтримки, то починає відноситися до колег зневажливо, намагається при будь-якому випадку підкреслити їхню некомпетентність, а часом вирішується навіть на те, щоб натякнути власному начальникові: мов, часи змінилися ... Такий керівник оцінює свій успіх у залежності від числа підлеглих, яких йому удалося залучити на свою сторону, і часу, за який, як він вважає, підрозділ вийшов з «мертвої зони».

Той, що обирає третю лінію поведження поводить як кінь, на очах у якого дзеркальні шори, що дозволяють йому дивитися тільки назад. Такий керівник, зштовхнувшись з першими ж труднощами першої роботи, знаходить вихід у тім, щоб продовжувати робити те ж, що і на своїй колишній роботі. Особливо часто подібну ситуацію можна спостерігати, якщо керівник висунувся знизу. Наприклад, начальник цеху, що висунувся зі старших майстрів, замість того, щоб зайнятися реорганізацією всього цеху, як і раніше тримає під контролем усі деталі діяльності своєї колишньої ділянки, підмінюючи нового начальника цього підрозділу.

Той, що дотримується четвертої лінії поведження нагадує шамана, що вперше потрапив у ванну кімнату і намагається добути воду за допомогою заклинань. Такий керівник намагається справитися з новою роботою шляхом простого повторення тих прийомів і методів, що принесли йому успіх на колишній посаді. При цьому він міркує зовні цілком логічно: «раз мій колишній стиль керування привів до того, що саме мене вибрали для підвищення, то, видимо, від мене очікують, що і тут я буду діяти так само». І от замість тверезого аналізу особливостей і труднощів нових обов'язків він ретельно повторює звичні прийоми, найчастіше зовсім неприйнятні в новій обстановці.

Всі описані лінії поведження приводять керівників – новачків у тупик: робота нового підрозділу не поліпшується, а часом і погіршується, їхній авторитет як у підлеглих, так і в колег падає, а потім вони втрачають довіру вищого керівництва, що колись висунуло них.

Питання до конкретної ситуації

1. Коли новий керівник починає діяти, його ефективність найчастіше нижче тієї, котру він демонстрував на колишній, більш низькій посаді. Проаналізуйте, чому це відбувається.
2. Яким образом Ви уникли б тупикових ситуацій, описаних у прикладі? Розробіть свою лінію поведження; назвіть три перших кроки, що Ви б почали, одержавши призначення на керівну посаду.
3. Від чого залежить успіх у кар'єрі керівника на нижніх ступінях управління і на більш високому рівні?

ВАРІАНТ 6

Ситуація для аналізу «ПРОЕКТУВАННЯ РОБОТИ В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ»

Вище керівництво відносно невеликої компанії по страхуванню життя розглядало питання про установку електронної системи обробки даних. Пропозицію по установці відповідного устаткування було внесено адміністративним помічником президента компанії Віктором Зарубіним. Йому раніше було доручено вивчити дане питання в деталях. Це завдання він одержав після того, як у компанії працював консультант і рекомендував ґрунтовно переглянути те, як спроектовані ділянки роботи в компанії. Консультанта по управлінню наймали для з'ясування причин високої плинності кадрів і їхньої частої відсутності на робочому місці.

Після вивчення ситуації і розмови з групою працівників консультант порекомендував змінити організаційну структуру, перейти від функціональної до підприємницької структури. Остання виводила б низових працівників прямо на клієнтів. Така структурна зміна сприяла перепроєктуванню робіт з метою скорочення витрат на персонал. Високі витрати на персонал були зв'язані з тим, що працівники виконували високоспеціалізовані завдання.

Існуюча структура компанії включала чотири відділи: страхової політики; страхових внесків; страхових виплат; оформлення кредитів. Працівники цих підрозділів скаржилися на те, що їхня робота була стомлюючою, малозначною і монотонною. Єдине, що їх залучало - це специфічна атмосфера роботи в невеликій організації, яка їм подобалася. Вони не сумнівалися в тім, що керівництво на ділі цікавиться їхнім матеріальним становищем, але це якось не сполучилося і навіть суперечило тому, як була побудована їхня робота. Так, один працівник сказав: «Компанія невелика, і я знаю майже кожного. Однак робота, якою я займаюся, така рутинна, що задаюся питанням, навіщо мене взагалі найняли на цю роботу». Це й інші подібні висловлення привели консультанта до думки, що робота в

компанії повинна бути перепроєктована так, щоб вона мотивувала людей. Однак він розумів, що можливості в перепроєктуванні були обмежені існуючою організаційною структурою. Тому він зробив компанії вищевказану пропозицію по зміні організаційної структури у бік більш широких і тісних зв'язків працівників із клієнтами. У цьому випадку кожен працівник повинний буде здійснювати всі операції, зв'язані з задоволенням потреб окремого клієнта.

Коли консультант представив свої пропозиції керівництву компанії, то воно дуже зацікавилася ними. У дійсності їх залучила серйозна обґрунтованість рекомендацій. Однак при цьому було замічено, що для невеликої по розмірі компанії дуже важливим вважається підтримка якості своїх операцій із клієнтами. Зі своєї сторони існуюча функціональна структура з високим ступенем спеціалізації в роботі давала можливість забезпечувати ефективність операцій. Особою, що відповідає в компанії за внутрішні операції, було замічено: «Якщо ми підемо від спеціалізації, то ефективність операцій може знизитися. Тільки одне може виправдати перепроєктування робіт, пропоноване консультантом, це підтримка якості операцій на існуючому рівні. У протилежному випадку просто не знадобиться робити ніяку роботу, тому що нам доведеться піти з бізнесу».

Відповідальний за внутрішні операції спробував пояснити керівництву компанії, що, незважаючи на високу плинність кадрів і часту відсутність співробітників на роботі, він був здатний підтримувати високий рівень продуктивності. Вузька сфера роботи і її "глибина" до мінімуму скоротили час на навчання персоналу. У цих умовах можна було наймати тимчасових працівників на періоди, коли було дуже багато роботи або були відсутні ті або інші штатні працівники. «Більш того, - відзначив він, - змінюючи роботу для наших рядових співробітників, ми повинні змінити роботу і для наших менеджерів. Зараз менеджери є експертами у своїх функціональних областях, але ми ніколи не намагалися навчити їх керуванню відразу декількома операціями».

Більшість керівників компанії вважали, що пропозиції консультанта повинні бути вивчені більш детально. Звідси і виникла ідея створити групу під керівництвом Віктора Зарубіна з метою оцінки результативності впровадження системи електронної обробки даних як засобу, що дозволяє забезпечити ефективність операцій у сполученні з перепроєктуванням робіт у компанії. Така робота була проведена і її результати були представлені на розгляд керівному складові страхової компанії.

«У самому гіршому випадку, - сказав Віктор, - електронна обробка даних дасть нам можливість удержати якість операцій на існуючому рівні. Однак з перепроєктуванням робіт ми не зможемо різко збільшити наші доходи. Якщо мої висновки виявляться вірні, то як мінімум ми окупимо витрати на устаткування, що здобувається, але не знизимо собівартість

операцій. Звідси виникає питання про те, якою ціною ми хочемо оплатити наше бажання підвищити задоволеність персоналу роботою».

Питання до конкретної ситуації

1. Які характеристики роботи повинні бути змінені, якщо рекомендації консультанта будуть прийняті керівництвом компанії? Поясніте.
2. Які альтернативні підходи до перепроєктування робіт могли б бути розглянуті в даній ситуації? Обґрунтуйте свою позицію.
3. Яке було б ваше рішення в цій ситуації? Чим, на вашу думку, повинне платити керівництво даної страхової компанії за підвищення задоволеності співробітників своєю роботою? Доведіть свою точку зору.

ВАРІАНТ 7

Ситуація для аналізу «АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ»

Ви - керівник планово-економічного відділу фірми. У Ваш відділ потрібен працівник на місце, що звільнилося. Директор фірми наполягає на прийомі добре зарекомендуваного себе досвідченого і сумлінного працівника, але надмірно принципового, непримиренного до чужих недоліків і використовуючого будь-яку можливість покритикувати колег і начальство. Ви і директор - приятелі, що працюють разом чимало років, і Вам не хочеться відмовляти йому, тим більше, що в протилежному випадку ця ставка може бути скорочена. Колектив же відділу категорично заперечує проти прийому цього працівника. Ви даєте згоду на прийом цього працівника.

Питання до конкретної ситуації

1. Які можливі позитивні і негативні наслідки цього рішення? Сформулювати можливі близькі і віддалені позитивні, а також близькі і віддалені негативні наслідки прийнятого рішення для керівника й організації в цілому.
2. Які внутрішні перемінні (ситуаційні фактори) варто врахувати Вам, як керівникові підрозділу фірми, приймаючи рішення в даній ситуації?
3. На прикладі вищевикладеної ситуації прокоментуйте наступне висловлення: «Якщо керівництво змінює один елемент або частину організації, всі інші частини деякою мірою випробують вплив цієї зміни».
4. Який взаємозв'язок між наступними поняттями: цілі, задачі, люди?
5. Чому керівник зобов'язаний усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх перемінних?

ВАРІАНТ 8

Ситуація для аналізу «ФОРД» УЧОРА, СЬОГОДНІ, ЗАВТРА»

Генрі Форд був великим керівником. Він являв собою архетип авторитарного підприємця минулого. Схильний до самотності, у вищій мірі свавільний, що завжди наполягає на власному шляху, що нехтує теорії і «безглузде» читання книг, Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» наслідуював суперечити Форду або самостійно приймати рішення, він звичайно позбавлявся роботи. На фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення з будь-якими наслідками. Загальні ж принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Любий покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, поки автомобіль залишається чорним».

Форд зробив свою модель «Т» настільки дешевою, що її могла купити практично будь-яка працююча людина.

Приблизно за 12 років Форд перетворив малюсіньку компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, досягнувши, як побудувати автомобіль, продаваний усього за 290 дол., і платячи своїм робітником одну з найвищих ставок того часу - 5 дол., у тиждень. Так багато людей купили модель «Т», що в 1921р. «Форд Мотор» контролював 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок. Форд, як уже відзначалося, був непохитно твердою, свавільною й інтуїтивною людиною. «Людина не повинна шлятися взад і вперед», - говорив Форд. Навпроти, на кожного керівника були покладені визначені обов'язки і дано було волю робити усе, що необхідно для їхнього виконання.

У той час як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Т» і традиції, відповідно до якої бос командує, а інші виконують, фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві різноманітний асортимент стильових і колірних оформлень і доступний кредит. Частка «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 р. фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, щоб переоснастити його під випуск досить запізненої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши «Форду» менш 10%.

Незважаючи на жорстокий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того щоб учитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по старинці. У наступні 20 років фірма «Форд Моторс» ледь утримувалася на третім місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало тільки звертання до резерву готівки у 1 млрд. дол., що Форд зібрав у вдалі часи.

Можливість будувати глобальні плани на майбутнє компанія «Форд» одержала зовсім недавно. У 1991-1992 р. компанія несла великі збитки і лише в наступні роки знову стала працювати з прибутком. Перший квартал 1994 р. (компанія тільки що підвела підсумки) показав, що результати поліпшуються. Оборот досяг 34,8 млрд. дол. (ріст на 4,4 млрд. дол.). Починала приносити перші плоди затіяна компанією «Форд» гігантська програма реструктуризації за назвою «Форд 2000». Головний її натхненник - президент фірми Алекс Тротман. Її ціль у самому загальному виді - перетворити досить розрізнені і діючі самостійно підрозділи компанії по усім світі в єдиний організм і домогтися за рахунок цього зниження витрат на 2 млрд. дол., присутності у всіх секторах світового автомобільного ринку і більш гнучкого реагування на його вимоги.

Ідея програми «Форд 2000» - «універсальність» і відхід від старого принципу виробництва автомобілів, призначених для визначених ринків. Тепер компанія «Форд» має намір випускати моделі, що (можливо, з незначними змінами) будуть продаватися й у Старому Світі, і в Новому Світі, і в Азії. Завдяки цій програмі компанія «Форд» планує значно скоротити витрати не тільки на розробку нових автомобілів, але і на їхнє виробництво. Типові представники нового покоління „універсальних” машин – «Мондео» і «Фієста». Гама буде всеохоплюючою. У ній буде і моноспейс «Форд Гелексі», і навіть маленька міська машина, поки відома під кодовою назвою „Ка”; вона повинна була з'явитися наприкінці 1995 р.

Говорити про результати програми «Форд 2000» поки, видимо, рано, але вже очевидно, що її пріоритет – орієнтація на увесь світ. Програма «Форд 2000» перекроєє всю структуру фірми. Президент компанії «Форд» Алекс Тротман назвав її „найбільшою переробкою за всю історію компанії”.

Алекс Тротман керує компанією «Форд» біля двох років. Його недарма називають «Містер Форд 2000»: програма по об'єднанню «Форд Європа» і «Форд Америка» - його дітище. Після приходу Тротмана у фірму (він сполучає тут функції президента і виконавчого директора) значно змінилася її політика. При ньому почалося співробітництво між материками: американські і європейські розроблювачі спільно зайнялися дорожніми дредноутами і мікролітражками.

Головна задача - перебороти традиційний бар'єр між європейським і американським ринками. Причому мова йде не тільки про конкретні моделі, але і про всю структуру виробництва: зараз у Європі й Америці машини виробляються незалежно, співробітництво у виготовленні комплектуючих практично відсутнє. З початку 1994 р. компанія «Форд» прагнули до того, щоб закуповувати в обмеженого кола постачальників комплектуючі, котрі можна використовувати по обидві сторони Атлантики. Для цього «Форд», як відзначалося, створив п'ять центрів (чотири - у США й один – у Європі),

кожний з яких займається одним типом машин. У спеціалізації центрів враховуються смаки місцевого ринку. Американські центри відповідають за традиційно популярні на місцевому ринку великі седани, вантажівки-пікапи і міні-вени, європейський центр (він базується одночасно в Англії і Німеччині) – за передньопривідні автомобілі малого і середнього класу. Цей сегмент світового авто-ринку росте зараз швидше інших і вже складає 25 млн. машин у рік. Крім того, у веденні Європейського центра буде знаходитися виробництво всіх чотирьохциліндрових моторів і механічних коробок передач. Тут знову почувається вантаж традицій - американський ринок недолюблює як перше (мотори там повинні бути великі, багатоциліндрові), так і друге (майже 90% американських машин оснащені автоматичними коробками передач).

Програма «Форд 2000» дозволить компанії набагато швидше реагувати на нестатки регіональних ринків. Сьогодні, якщо всі європейські батьки раптом вирішать подарувати своїм дітям по «Фиесте», компанія «Форд» нічим не зможе їм допомогти - потужності не дозволяють. У майбутньому можна буде підключити потужності відразу декількох заводів за їхніми межами. Крім того, фірма буде швидше реагувати на зміну купівельного смаку (у чому японці поки обганяють Америку) – час на розробку моделі завдяки злагодженій роботі дизайнерських і технічних центрів по усім світі буде скорочено. Ціль - скоротити час народження нової моделі з трьох до двох років, а розробку з одного року до трьох місяців.

У 1995 р. проект «Форд 2000» повинний був бути розповсюджений на Азію і Латинську Америку, а перші по-справжньому світові моделі передбачалося випустити в 1997 р. Планується, що до кінця століття «Форд 2000» дозволить компанії заощадити 2 - 3 млрд. дол. Така «груба» оцінка не повинна дивувати. Стратегічна програма розроблена досить приблизно і доповнюється одночасно з її реалізацією. Вона перетерпіла значні зміни навіть за минулих півроку: з'явилося 16 «підпрограм», а кількість різних комбінацій «мотор + коробки швидкостей» було скорочено в порівнянні з первісними планами майже на третину.

Основа росту компанії «Форд» - підвищення рентабельності. У 1993 р. прибуток склав 2,5 млрд. дол., а в наступному році збільшилася більш ніж удвічі - до 5,3 млрд. дол. (хоча оборот виріс усього на 18%). У першому кварталі 1994 р. чистий прибуток склав 1,5 млрд. дол. (проти 0,9 млрд. дол. у 1993 р.). Таким чином, у фірми з'явилася можливість витратити частину засобів на реструктуризацію, що націлена на ще більше збільшення усе тієї ж рентабельності: компанія «Форд» не зупиняється на досягнутому. Серйозній реорганізації вже піддався управлінський апарат компанії. Усього за півроку його структура була „полегшена” на 15%. Замість 11 постійних комітетів у фірмі їх тепер всього 3, а кількість ступіней в ієрархічній градації зменшилася з 11 до 7. Зважаючи на все, відбудеться і значне

скорочення робочих місць. Офіційна статистика не ведеться, інакше, напевно, усі робітники відразу б застрайкували. Однак скорочення, що пояснюються «спадом європейського ринку», уже почалися.

Другий акцент у нинішній діяльності компанії «Форд» - перенос активності за океан. У 1994 р. збільшення прибутку порозумівається насамперед європейською діяльністю фірми: тут відбулося майже дворазове зростання доходів, з 157млн. до 316млн. дол. При цьому в Північній Америці результати діяльності компанії практично не змінилися: 825 млн. дол. у першому кварталі 1994 р. (816млн. дол. за аналогічний період 1993 р.). На «домашньому» ринку компанія мала успіх у єдиному секторі - легких вантажівок.

На батьківщині компанію «Форд» у 1993 р. потіснили інші фірми, її частка скоротилася (правда, не сильно – на 0,5%, однак, важлива тенденція) до 21,6%. Так що без переорієнтації на Європу фірмі дійсно важко очікувати успіхів. У Європі (на ринку легкових автомобілів) у зазначеному році спостерігався на перший погляд незначний, але насправді досить показовий прогрес: ріст обсягу продажів на 0,3% (до 11,8%). Тут компанія «Форд» по цьому показнику на другому місці. Основою успіху стали «Фієста» (нинішня модель була запущена в 1989 р.) і «Ескорт». Правда, компанія «Форд» просувається в Європі й у таких секторах, як позадорожники («Форд Маврик») і спортивні купе («Форд Проуб»). Але в тім і складається ідея реструктуризації компанії «Форд», щоб бути присутнім на всіх континентах у всіх секторах. Тому фірма робить у Європі моноспейси («Форд Гелексі»), а також продає великі машини («Форд Скорпіо» користується високим попитом у Німеччині). Крім того, фірма збирається почати освоєння ринку мінімашин начебто «Рено Твінго» або «Фіат Синквесенто».

Питання до ситуації:

1. Як би ви охарактеризували компанію «Форд» з погляду її взаємодії з зовнішнім оточенням?
2. У чому принципово змінився підхід компанії «Форд» до взаємодії з зовнішнім середовищем на початку 90-х р.р.?
3. Як звучала місія компанії «Форд» у часи Генрі Форда і як вона змінилася в 90-і роки?
4. Яка стратегічна альтернатива була обрана компанією «Форд» у світлі здійснення програми «Форд 2000»?
5. Які функції стратегічного планування здійснює нинішній керівник компанії і як це впливає на результати діяльності компанії?
6. Яких управлінських принципів і концепцій дотримував Г. Форд? Яких принципів і концепцій дотримують сучасні керівники?

ВАРІАНТ 9

Ситуація для аналізу «МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА»

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

Для того щоб підвищити умотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Романов і інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Таке положення справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, у скільки їхня продукція обходиться підприємству і що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це привело до того, що серед працівників почали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужність заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їхньої перепідготовки або звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Романов, інші вищі керівники підприємства і представники робітників розробили нову систему оплати, названу «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток “доподаткового” прибутку поділявся кожні шість місяців між усіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалося на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і проводилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляла його окремі підрозділи. Так працівники підприємства оцінювалися: по їхньому внеску в групову роботу; по тому, як вони комунікують із членами групи; по їхньому відношенню до групової роботи як такої; по дисципліні відвідування роботи і по дотриманню техніки безпеки.

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

Петро Романов вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, причина в керівництві.
2. Люди виконують роботу на тім рівні, що відповідає їх чеканням. Якщо говорити людям, що ви від них очікуєте, те можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати них.
3. Самі чекання працівників визначаються цілями, що вони перед собою ставлять, і системою винагороди.
4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування в працівників чекання.
5. Любий працівник здатний навчитися виконання багатьох нових різноманітних задач у рамках своєї роботи.
6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Питання до ситуації:

1. Яким образом і в якому ступені мотиваційна політика Романова задовольняє потреби з ієрархії Маслоу?

2. Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії чекання.
3. Чи концентрував Романов увагу на факторах «здоров'я» або на мотиваційних факторах Гецберга у своїй програмі мотивації?
4. Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагороди.
5. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, у тому числі галузей нематеріального виробництва?

ВАРІАНТ 10

Ситуація для аналізу «ЯКИЙ СТИЛЬ ЕФЕКТИВНІШЕ?»

Перший керівник. Коли мені треба розібратися в якомусь новому питанні, намагаюся одержати якнайбільше інформації. По досвіду знаю: часом рішення приходить вже в результаті того, що відомості, що характеризують проблему, виявляються досить повними. Більш того, деякі проблеми виникають винятково через недолік знання. Це один момент. Другий полягає в тім, як зібрати інформацію. Досвід підказує, що найкраще звернутися до співробітників, підлеглих. Це джерело тим більше гарне, що, збираючи інформацію, співробітники неодмінно знайдуть який-небудь шлях до рішення. Третє питання – як домогтися, щоб підлеглі охоче викладали свої погляди і давали ради керівникові. І тут відповідь підказує практика. Я волюю розмовляти з кожним підлеглим окремо, а для цього сам йду до них на робоче місце, запитую, що вони знають про таку важливу для усіх нас справу, яка їхня думка про можливості рішення. Суть пропозицій записую і відправляюся до себе. Відсортуювши інформацію, обміркувавши неї, приймаю рішення і відразу ж доводжу його до співробітників, не забуваючи повідомити при цьому, що коштовного почерпнув з бесід з ними. Коли переходимо до реалізації рішення, мої задачі істотно полегшуються. Що таке процес виконання рішення? Це розподіл завдань між підлеглими у відповідності зі специфікою задачі і здібностями, знаннями і навичками співробітників. Саме в цьому і допоможуть бесіди, що раніше відбулися. Адже опитані мною в першу чергу називали те, що їм зрозуміліше і цікавіше всього. А якщо вони підказували рішення, то їх легше залучити і до його реалізації. Вважаю найважливішим для керівника уміння швидко виявляти здатності, можливості і бажання своїх підлеглих. Намагаюся швидко діяти відповідно до цього правила.

Другий керівник. Коли я зіштовхуюся з новою ситуацією або якою-небудь проблемою то відразу згадую про своїх підлеглих: і тому, що це стосується усіх нас, а не тільки мене одного, і тому, що одна голова – добре, а багато – краще. Обмірковую ситуацію, раджуся з директором, намічаю варіанти рішення. Потім призначаю нараду, збираємося разом обмі-

ркувати, зрозуміти, розібратися, як і що. Напередодні співробітники можуть прийти зі своїми пропозиціями. Віддаю перевагу колективним формам, тому що тільки так можна домогтися вичерпного аналізу, тільки в ході дискусії, взаємного обміну інформацією можна виявити упущене кожним окремо і підробити рішення. Крім того, віддаю перевагу єдності, погодженості дій по тому рішенню, що ми приймемо, а оскільки воно колективне, то з більшою імовірністю буде виконано швидко, при активній участі всіх співробітників. При колективному обговоренні усі знають і пам'ятають про знайдені компроміси і діють надалі з розумінням складності питань. Колективне обговорення зручне також тим, що усі одержують інформацію і завдання з перших рук, не треба побоюватися «зіпсованого телефону». Моя практика рішення проблем не давала збоїв жодного разу, наскільки пригадую. Очевидно, тому переконався, що головне достоїнство керівника – уміння ефектно провести обговорення, обмін думками, інформацією і досвідом між співробітниками і домагатися погодженості в реалізації загальних рішень.

Питання до конкретної ситуації

Відомі дві теорії лідерства, сформульовані Дугласом Мак Грегором, - теорія «Х» і теорія «У». Прихильниками якої теорії, з Вашого погляду, є керівники, про які мова йде в ситуації?

Користуючись управлінською решіткою Блейка і Мутона, визначите, до якої позиції відносяться описані стилі керівництва.

Охарактеризуйте стилі керівництва двох керівників, користуючись моделлю прийняття рішень керівником Врума - Йеттона.

Якому стилеві Ви віддасте перевагу?

ВАРІАНТ 11

СИТУАЦІЯ для аналізу «ЧИ ЛЮБИТЕ ВИ СВОЮ РОБОТУ?»

Ліда Смирнова після важкого робочого дня зайшла в кафе, часто відвідуване діловими людьми, випити чашку кави. Сидячи за столиком, вона помітила свою давню подругу по університеті, що входить у кафе. Прошло вже два роки, як вона останній раз бачилася з Ганною Яблоковою. У той час вони були в одній групі на заняттях за курсом «Організаційне поводження».

«Ганна! — викликнула Ліда, намагаючись залучити її увагу. — Сідай. Я не бачила тебе цілу вічність. Я не знала, що ти залишилася в місті».

«Я проходила вступне навчання в страховій компанії, де працюю останні 18 місяців, — відповіла Ганна. — А як у тебе справи?»

«Я працюю в рекламному агентстві «Альбатрос». Я там майже вже рік», — сказала Ліда.

«Цікаво, що це за організація? — запитала Ганна. — Я чула, що це досить тверда контора».

«Я не знаю, відкіля в тебе така інформація, — відповіла Ліда, — але ти права. Платять дійсно добре, але щодня вичавлюють з нас кожну виплачену нам копійку. Люди, з якими я працюю, дуже гарні, але сильно конкурують один з одним. Я думаю, що наша компанія проводить якусь неписану політику. Нових людей намагаються зштовхнути один з одним, а «переможець» одержує просування. Ті, що не одержали просування довго не затримуються в компанії. Вони шукають що-небудь на стороні або них просять підшукати собі що-небудь інше. Я сподіваюся, ти розумієш, що я маю на увазі».

Ганна співчутливо глянула на подругу. «У нас у страховій компанії теж йде своя боротьба, але все це виглядає трохи інакше. У мене відносно низька заробітна плата, але мені здається, що мене незабаром підвищать. Як би цього хотілося. Коли я почала працювати, мені сказали, що підвищать через 9 місяців учнівства, але вони перетворилися спочатку в 12, потім у 15, а зараз це вже складає 18 місяців і нікого з моєї групи ще не підвищили. Двоє, що займали посади вище мене, уже звільнилися. Тому нас, двох що залишилися, незабаром підвищать. Я сподіваюся, що це торкнеться і мене. Політика компанії полягає в просуванні людей, але в повільному просуванні. Можна звичайно було б звернутися до ряду офіційних кадрових документів. Я вже підбрала багато таких матеріалів, але якось турбуюся, чи є сенс мені на них посилатися. У мене прекрасна начальниця. Коли я зневірилася в усьому, вона відвела мене убік і сказала, що в мене усе йде добре. Вона показала плани компанії по просуванню співробітників і сказала, що вона буде наполегливо рекомендувати мене на вакансії, що відкриваються. Мені здається, я просто нетерпляча».

Ліда відставила свою каву. «Мій начальник просто дурень, але він хитрий дурень. Він оточив себе людьми, що роблять так, що він виглядає добре. Вони роблять свою роботу, а він одержує всі результати. Я навчилася більше від колег, чим від нього. Не розумію, як такі, як він, виживають у нашій компанії. Ти, напевно, зараз думаєш, що його підлеглі сподіваються на своє просування. Він, напевне, кращий артист, чим я про нього думала».

«Тобі подобається те, що ти робиш?» — запитала Ганна.

«Так, це дуже цікава справа, — відповіла Ліда. — Це більш складно, чим те, чому нас учили в університеті. Було б краще, якби наші професори розповідали нам про політику в компаніях. Я хотіла б знати що-небудь про те, як зробити так, щоб побачити у своєму начальнику щось гарне. Ти бачиш, мені це дуже необхідно».

Обидві якийсь час сиділи тихо. На закінчення Ганна сказала: «У п'ятницю в театрі будуть показувати нову п'єсу. У мене є зайвий квиток. Хочеш піти зі мною?»

«Я б пішла, Ганна, — сказала Ліда, — але взяла додому багато роботи. Може бути, ми сходимо куди-небудь разом наступного разу, добре?»

«Так, звичайно, — відповіла Ганна, — після того, як нас обох підвищать».

Вони обидві засміялися, і Ганна потягнулася за своїм пальто.

Питання до конкретної ситуації:

1. Як би ви могли охарактеризувати кожен з героїв ситуації як особистість?
2. Що можна сказати про кожен з дівчин з позиції того, як вони відносяться до фактів і подій, викладених у ситуації, як вони описують свою роботу і відносини по роботі? Як проходив процес соціальної адаптації Ганни і Ліди в організації?
3. Як би ви оцінили задоволеність роботою Ліди і Ганни?
4. Хто з них більше задоволений своєю роботою в цілому і чому?
5. Що можна сказати про те, як їхні менеджери керують сформованою в компаніях ситуацією, а також про етичне поведіння цих менеджерів?
6. Чи не здається вам, що ці дві дівчини приписують різний ступінь важливості різним аспектам своєї роботи? Якщо це так, то які з цих аспектів сприймаються ними як більш важливі і для кого?

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. - К.: 1995.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика 1989.
3. Аоменов В.А. Технология карьеры. - М.: 1995.
4. Зубик и др. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. Под общ. ред. Р.С.Седегова. - Минск: Высшая школа, 1995.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент - М.: Гардарика, 2005.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник - М.: Гардарика, 1999.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2005.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: 2004.
9. Глухов В.В. Основы менеджмента. - М., 1999.
10. Голубков Е.П. Какое принять решение. - М.: Экономика, 1990.
11. Джини Г. Скотт. Способы разрешения конфликтов. - К.: ГИИМ, 1991.
12. Друкер П. Эффективный управляющий. - М.: 2004.

- 13.Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. - М.: Экономика, 1988.
- 14.Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. - М.: Экономика, 1988.
- 15.Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991.
- 16.Кредисов А.І. Основы менеджменту: Підручник. - К. Вища школа, 1999.
- 17.Лэнд П.З. Менеджмент - искусство управлять. - М.: 1995.
- 18.Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Уч. пособие для вузов. - М.: «Изд-во ПРИОР», 2000.
- 19.Макаров С.В. Менеджер за работой. - М.: Мол. гвардия, 1999.
- 20.Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. - К.: 1998.
- 21.Менеджмент организаций. Учебное пособие. Румянцева З.П. и др. - М.: ИНФРА-М, 1998.
22. Менеджмент в условиях рыночной экономики: Учебное пособие. - Минск, 1992.
23. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2006.
- 24.Организационные структуры управления производством / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: Экономика, 1975.
25. Основы менеджмента./Под ред. В.С. Верлоки./ Харьков, 1996.
26. Основы менеджмента. Уч. пособие для вузов. Науч. ред. А.А. Радугин.
- 27.Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 1991.
28. Попов Г.Х. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1985.
29. Пospelов А.Д. Ситуационное управление: теория и практика. - М.: Наука, 1986.
- 30.Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Финансы и статистика, 1989.
31. Роджерс Э. и др. Коммуникации в организациях. - М.: Экономика, 1980.
32. Р.Р. Блейк, Д.С. Мутон. Научные методы управления. - К., 1992.
- 33.Румянцева Н.А. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. - Минск, 1998.
- 34.Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. - М.: 1994.
35. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: 1995.
36. Томпсон А.А., Стрихленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: 2005.
37. Тянь Р.Б., Залуин В.Ф. Планирование деятельности предприятий. 1998.
38. Увланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 1984.
39. Управление организацией: Учебник / под ред. М.Г. Лапуста - М.: ИНФРА - М, 1998.

40. Управление организацией. /Под. ред. А.Г.Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 1998.
41. Управленческое консультирование. - М.: Интерэксперт, 1999.
42. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: 1992.
43. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: 1996.
44. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: Финансы и статистика, 1992.
45. Чичканов В.П. и др. Эффективность труда руководителя. - М.: Мысль, 1982.
46. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Товариство «Знання», КОО, 2003.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: 1996.
48. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - К.: 2003.
49. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию. - К., 1994.
50. Якокка Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1990.

Зразок оформлення титульної сторінки

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
І ЛОГІСТИКИ**

КОНТРОЛЬНА РОБОТА

з дисципліни: _____
(назва дисципліни)

на тему: _____
(назва теми або номер варіанту контрольної роботи)

Виконав: _____
(прізвище, ініціали)

Група: _____
(шифр групи)

Залікова книжка _____
(номер)

Перевірив: _____
(посада, прізвище та ініціали викладача)

Дата перевірки
роботи викладачем

підпис викладача

Дата подання
роботи на кафедру

підпис

Дніпро
201__