

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних робіт
для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»,
всіх форм навчання**

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри менеджменту
та державної служби
Протокол № 4 від 25.09.2018 р.

Чернігів ЧНТУ 2018

Основи менеджменту та управлінської діяльності. Методичні вказівки до практичних робіт для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальність 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр», всіх форм навчання / Укладачі: І.М.Олійченко, М.Ю.Дітковська – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 62 с.

- Укладачі: ОЛІЙЧЕНКО ІГОР МИХАЙЛОВИЧ, доктор наук з державного управління, професор
ДІТКОВСЬКА МАРИНА ЮРІЇВНА, кандидат наук з державного управління, доцент
- Відповідальний за випуск: БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач кафедри менеджменту та державної служби, доктор економічних наук, професор
- Рецензент: ІЛЬЧУК ВАЛЕРІЙ ПЕТРОВИЧ, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Чернігівського національного технологічного університету

Зміст

Вступ	4
1 Практична робота №1 Проектування організаційних структур управління	5
2 Практична робота №2 Проектування організаційних структур. Визначення чисельності персоналу та побудова організаційної структури на прикладі підприємства «Дніпро».....	16
3 Практична робота № 3 Стили керівництва	18
4 Практична робота № 4 Оцінка стилю управління	24
5 Практична робота № 5 Стили управління. Визначення та обґрунтування типу стилю управління в конкретній ситуації.....	29
Рекомендована література	31
Додаток А – Варіанти завдань для практичної роботи № 1.....	35
Додаток Б – Техніко-економічні показники для практичної роботи № 1.....	36
Додаток В – Приклади структур управління для практичної роботи № 1.....	37
Додаток Г – Статут підприємства «Дніпро» для практичної роботи № 2.....	47
Додаток Д – Ствердження – характеристики стилів управління для практичної роботи № 3	50
Додаток Е – Тест «Мої управлінські переваги» для практичної роботи № 3.....	52
Додаток Ж – Характеристика компонентів управління для практичної роботи № 3.....	59
Додаток З – Узагальнені дані анкетного опитування для практичної роботи № 5.....	61
Додаток К – Приклад проекту наказу для практичної роботи № 5.....	62

Вступ

Курс «Основи менеджменту та управлінської діяльності» розкриває питання теорії і практики управління і призначений для формування у майбутнього фахівця цілісного представлення про систему управління і процеси її функціонування. У сучасному широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних керівників по досягненню цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. Знання, особисті якості та досвід менеджера взаємно впливають одне на одного. Це означає, що не існує однакових для всіх компаній шляхів та засобів досягнення успіху. Проте в діяльності всіх менеджерів, незважаючи на те, яку посаду вони обіймають, які функції виконують, у якій сфері працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, що визначає закономірності управління, що складає фундамент менеджменту як науки, і є предметом курсу «Основи менеджменту та управлінської діяльності».

Ціль вивчення дисципліни «Основи менеджменту та управлінської діяльності» – формування в студентів ясного й осмисленого представлення про області застосування менеджменту, пізнання ідей і досвіду, що відносяться до такого складного і багатобічного виду людської діяльності, як управління, придбання навичок використання отриманих знань в управлінні людьми й організаціями, формування в студентів методологічної основи для наступного вивчення спеціальних аспектів менеджменту і формування на цій базі цільної концепції сучасного менеджменту. Сучасна система підготовки менеджерів базується на тому, що менеджмент – це професія з усіма її атрибутами: рівнем кваліфікації, знаннями, функціями, майстерністю. Але кандидати на цю професію повинні мати певні здібності (вміти будувати стосунки з людьми, долати конфліктні ситуації, приймати раціональні управлінські рішення тощо). Все це обумовлює особливості методики викладання курсу, яка передбачає поєднання лекцій з активними формами навчання. Разом з тим в процесі вивчення курсу «Основи менеджменту та управлінської діяльності» наголос робиться на самостійну індивідуальну роботу студентів. Після вивчення курсу «Основи менеджменту та управлінської діяльності» студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також володіти практичними способами та прийомами управління, які широко використовують як іноземні так і вітчизняні фірми.

У даному методичному посібнику надається інформація стосовно організації практичних занять, приклади виконання та завдання для самостійної роботи. Методичний посібник рекомендований для студентів всіх форм навчання.

1. Практична робота № 1

«Проектування організаційних структур управління»

1.1 Мета роботи

- 1) Ознайомитись з принципами побудови різноманітних організаційних структур та практикою організації взаємодії функції менеджменту.
- 2) Придбати навички побудови організаційних структур в залежності від різноманітних змін умов: організаційно-технічних, соціально-економічних і т.п.
- 3) Розвинути вміння давати оцінку існуючим і результатам реалізації організаційних рішень перебудованим структурам управління.

1.2 Необхідні теоретичні відомості

Структура управління організацією – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться між собою у сталих відносинах, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланцюги апарату управління, а відносини між ними встановлюють зв'язки: горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки – це зв'язки узгодження, які є однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, які виникають при ієрархічності управління, тобто при наявності декількох рівнів управління. Зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між лінійними керівниками, які повністю відповідають за діяльність організації та її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації і управлінських рішень з тих чи інших функцій управління.

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого визначені завдання та функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління необхідно розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, направленої на досягнення поставлених цілей менеджменту. Тому структура управління визначена ключовими поняттями менеджменту – цілями, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми, їх повноваженнями і відповідальністю, що відповідають цілям і завданням. Звідси, структура повинна:

- Бути підпорядкована виробництву і змінюватися разом із змінами, що відбуваються в ньому чи зміненому зовнішньому середовищі;

- Відобразити функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління;
- Відповідати соціально-культурному середовищу.

1.3 Ознаки оптимальної структури

- 1) Невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом.
- 2) Невелика кількість рівнів керівництва.
- 3) Наявність в структурі груп спеціалістів.
- 4) Орієнтація графіків роботи на споживачів.
- 5) Швидка реакція на зміни.
- 6) Висока продуктивність.
- 7) Низькі витрати.

1.4 Впливові фактори

- 1) Технологія.
- 2) Зовнішнє оточення.
- 3) Розмір підприємства.
- 4) Стратегія бізнесу.
- 5) Наявний персонал.
- 6) Система рішень.
- 7) Відповідно створена структура.

1.5 Ознаки структуризації

- 1) Функціональне призначення.
- 2) «Обслуговуючий» продукт.
- 3) Обслуговуюча група споживачів.
- 4) Обслуговуючий регіон.
- 5) Інтервал робочого часу.
- 6) Кількість підлеглих.
- 7) Обслуговуючий процес.

1.6 Типи організаційних структур управління

В залежності від характеру зв'язків між різними підрозділами організації розрізняють такі типи організаційних структур: лінійну, лінійно-штабну (лінійно-функціональну), функціональну, програмно-цільову, дивізійну, матричну і структуру єдиного стратегічного бізнесу (табл. 1.1).

Поєднання різнорідних структур при управлінні поточною діяльністю, вироблення стратегії, розробка нововведень – відмінна ознака кращих організаційних структур управління. Приклади організаційних структур управління приведені у додатку В.

1.7 Проектування організаційних структур управління

Проектування структури необхідне для новоствореного підприємства з заданими параметрами і критеріями вибору або ж коли діюча структура не ефективна. Нова структура повинна найповніше відображати мету і завдання організації, взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів, досягаючи своїх цілей з високою ефективністю.

Процес проектування структури складається з трьох основних етапів:

- перший етап – аналіз оргструктур;
- другий етап – моделювання оргструктур;
- третій етап – оцінка ефективності оргструктури.

1.8 Аналіз оргструктури

При аналізі оргструктур з'ясовується, наскільки структура управління раціональна з точки зору встановлених оціночних критеріїв. До оціночних критеріїв відносяться:

- принципи управління;
- апарат управління;
- функції управління
- особливості господарської діяльності.

1.9 Моделювання оргструктури

При моделюванні оргструктур використовуються такі методологічні підходи:

- аналоговий;
- експертний;
- структуризації цілей.

При використанні другого етапу повинні бути вирішені такі завдання:

- визначений тип структури управління;
- уточнений склад і кількість підрозділів по рівнях управління;
- визначена чисельність адміністративно-управлінського персоналу;
- визначені витрати на утримання апарату управління.

Вимоги до організаційних структур:

- 1) оптимальність;
- 2) оперативність;
- 3) надійність;
- 4) економічність;
- 5) гнучкість;
- 6) сталість структури управління.

Принципи проектування оргструктур:

- 1) доцільне число ланцюгів управління і максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця;
- 2) чітке відокремлення складових частин структури (склад її підрозділів, потоків інформації і т.д.);
- 3) забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни в управляючій системі;
- 4) надання повноважень на вирішення проблем тому підрозділу, який має найбільшу інформацію з даного питання;
- 5) пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища зокрема;
- 6) інші принципи в залежності від особливостей і специфіки роботи організацій.

Таким чином, при моделюванні структур розрізняють три стадії:

- аналітичну (вивчення існуючої практики і вимог до побудови структур);
- проектну (безпосередньо моделювання структури управління);
- організаційну (оцінка впровадження спроектованої структури).

1.10 Оцінка ефективності оргструктури

Оцінка ефективності оргструктури може бути визначена по рівню реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих рішень. Окремі параметри ефективності оргструктури можна визначити, використовуючи ряд коефіцієнтів:

- 1) Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{T.K.} = \frac{P_{ПР.Ф.}}{S},$$

де $P_{ПР.Ф.}$ – кількість організацій даного типу, функціонуючих в регіоні діяльності вашої організації;

S - площа регіону, на якій функціонують всі організації даного типу.

- 2) Коефіцієнт раціональності структури управління:

$$K_{P.C.} = 1 - \frac{P_{Ф.}}{P_{Н.}},$$

де $P_{Ф.}$, $P_{Н.}$ – кількість підрозділів в апараті управління відповідно фактично та за типовою структурою, або

$$K_{P.C.} = 1 - \frac{N_{Ф.}}{N_{Н.}},$$

де $N_{Ф.}$, $N_{Н.}$ – чисельність працівників структури управління відповідно фактично та за типовою структурою.

- 3) Коефіцієнт централізації управління:

$$K_{ц.у.} = \frac{N_{зуп.}}{N_{уп.}}$$

де $N_{зуп.}$ – чисельність управлінського персоналу, зайнятого в апараті заводоуправлінням і-ої функції;

$N_{уп.}$ – загальна чисельність управлінського персоналу, зайнятого виконанням і-ої функції управління по підприємству в цілому, включаючи штат цих працівників в цехах, на ділянках та в інших підрозділах, чол. Тобто, коефіцієнт централізації визначають на підставі даних про чисельність управлінського персоналу, зайнятого в апараті заводоуправління, та загальну чисельність працівників, що виконують аналогічну функцію по підприємству в цілому.

4) Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_E = \frac{E}{З}$$

де E – ефект*, отриманий від функціонування оргструктури;

$З$ – витрати на управління (фонд заробітної плати АУП, витрати на утримання приміщень, на придбання і ремонт засобів, прийом і передачу інформації і т.п.);

* – ефект від функціонування оргструктури оцінюють через показники, що характеризують діяльність керуючого об'єкту від функціонування оргструктури.

5) Ефективність управління:

$$E_v = \frac{E_c}{E_n} = \frac{З / Д}{V_{п.} / N_{пвп.}}$$

де E_c – економічність управління;

E_n – ефективність виробництва;

$З$ – витрати на управління;

$Д$ – сукупна вартість основних і оборотних фондів; ($\Phi_{осн} + \Phi_{ов}$)

$З/Д$ – визначається у витратах на одиницю вартості фондів;

$V_{п.}$ – об'єм умовно чистої продукції;

$N_{пвп.}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу;

$V_{п.}/N_{пвп.}$ – визначається в кількості виробленої продукції на людину.

6) Інтегрований показник ефективності структури:

$$K_{ЕФV} = 1 - \frac{З'_v \times L_n}{F_m \times \Phi_o}$$

де Z_y – витрати на управління, які припадають на одного працівника управління;

L_N – питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працюючих;

F_M – фондоозброєність (вартість основних і обігових засобів, що припадають на одного працюючого);

F_O – фондovіддача (умовно чиста продукція, яка припадає на одиницю основних і оборотних фондів).

Розраховані коефіцієнти зводять в таблицю.

1.11 Постановка завдання

4.1. Сформуванати організаційну структуру управління певного типу на підприємстві виходячи з кількості і видів ланок управління на кожному рівні, здійснити взаємне розміщення, показати зв'язки і підпорядкованість цих ланок та розрахувати ефективність розробленої структури.

4.2. Вихідні дані.

Для виконання поставленого завдання слід використати вихідні дані варіанту і з'ясувати:

- а) наявність функціональних служб і виробничих підрозділів;
- б) техніко-економічні показники діяльності підприємства.

1.12 Порядок виконання роботи

5.1. По вихідних даних заданого варіанту (додаток А) визначити адміністративну підлеглисть та сформуванати організаційну структуру певного типу, яка б оптимально відповідала стратегії підприємства (рисунок 1.1). Накреслити схему отриманої оргструктури управління (додаток В).

5.2. Дати оцінку ефективності спроектованої структури, використовуючи техніко-економічні показники (додаток Б).

1.13 Оформлення і захист роботи

В роботі відображаються мета і завдання, вихідні дані, результати виконаних розрахунків та їх обґрунтування, схема організаційної структури управління підприємством, висновки за результатами.

При формуванні організаційних структур управління підприємства або його реорганізації можна користуватися схемою дій, поданих на рисунку 1.1.

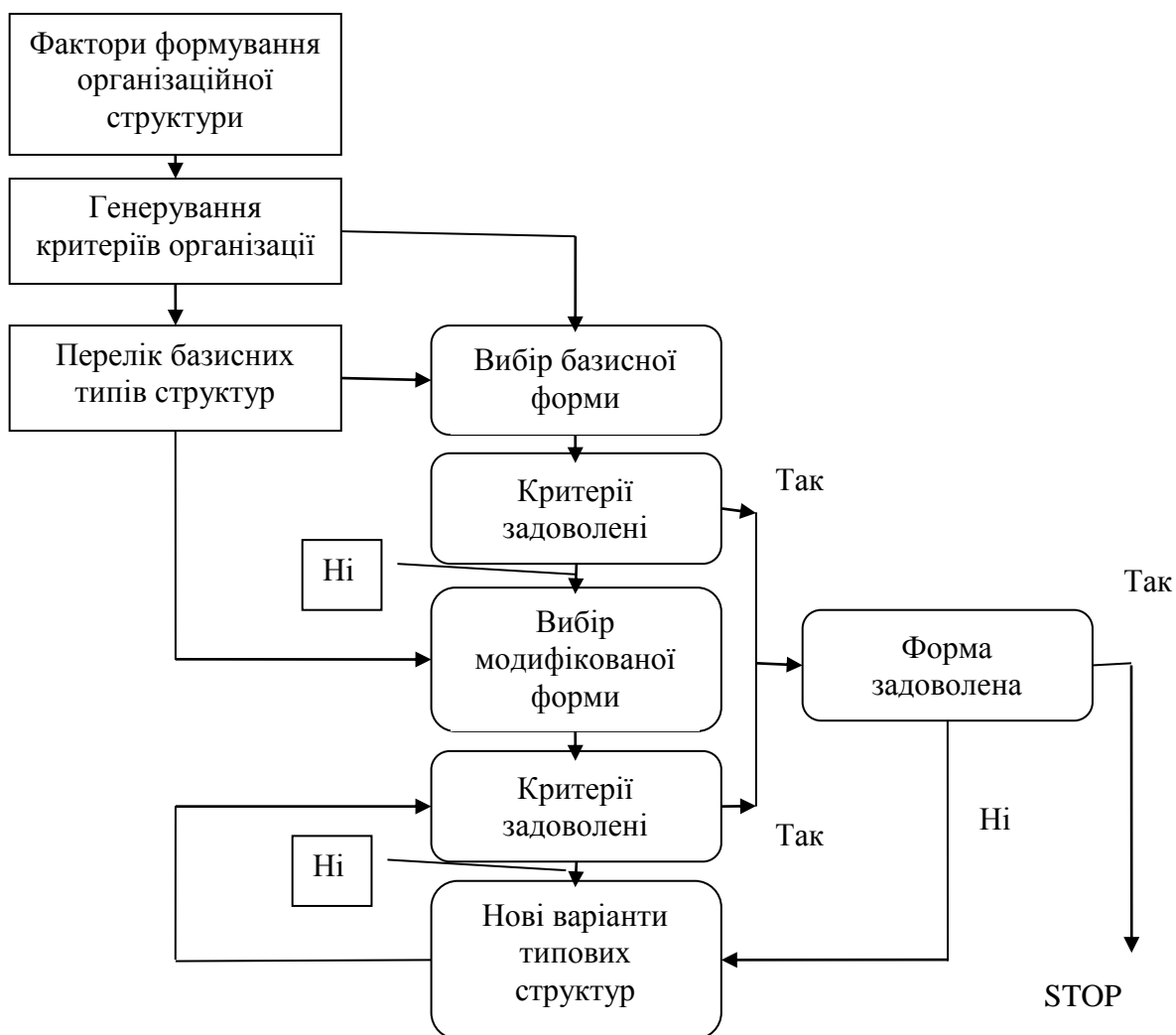


Рис. 1.1 - Схема процесу моделювання організаційних структур управління

1.14 Контрольні питання

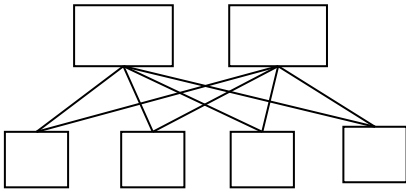
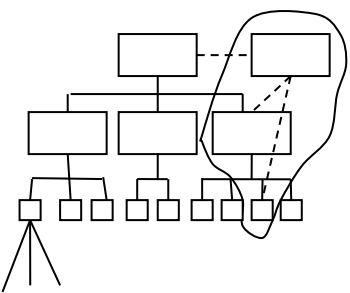
- 1) Назвіть і поясніть елементи організаційної структури організації.
- 2) Які організаційні форми організацій найбільш поширені в ринковій економіці? Опишіть їх.
- 3) Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються в економіці України в даний час і чому?
- 4) У чому відмінність переваг і недоліків лінійної структури управління?
- 5) Назвіть особливості побудови, переваг і недоліків функціональної структури управління.
- 6) Дайте характеристику лінійно-функціональної (штабної) структури управління.
- 7) У чому полягають особливості програмно-цільової структури управління?
- 8) Які проблеми вирішуються з використанням дивізійної структури управління та її ефективність?

- 9) Назвіть особливості формування матричної структури управління. Опишіть її переваги та недоліки.
- 10) Зробіть аналіз структури єдиного стратегічного бізнесу.
- 11) Дайте характеристику першого етапу проектування оргструктури управління (аналіз оргструктури).
- 12) Опишіть методи проектування оргструктур управління (II етап).
- 13) Які завдання вирішуються в процесі проектування оргструктур управління?
- 14) Опишіть вимоги і принципи, покладені в основу проектування оргструктур.
- 15) У чому полягає суть третього етапу проектування оргструктур?

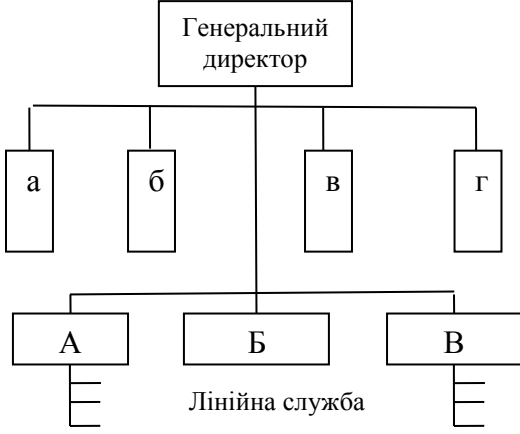
Таблиця 1.1

Типи організаційних структур управління

Назва	Схема	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Лінійна		<ol style="list-style-type: none"> 1) єдність і чіткість розпорядження; 2) погодження дій виконавців; 3) простота управління (один канал зв'язку); 4) чітко виражена відповідальність; 5) оперативність у прийнятті рішень; 6) особиста відповідальність 	<ol style="list-style-type: none"> 1) високі професійні вимоги до керівника; 2) відсутність ланцюгів по плануванню і підготовці рішень; 3) перевантаження інформацією; 4) заважкі зв'язки між ланцюгами; 5) концентрація влади
Лінійно-штабна (лінійно-функціональна)		<ol style="list-style-type: none"> 1) більш глибока підготовка рішень і планів, зв'язаних із спеціалізацією працівників; 2) звільнення головного лінійного 	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність горизонтальних зв'язків між підсистемами; 2) нечітка відповідальність (готуючий рішення, не бере участі в його

		менеджера від аналізу проблем; 3) можливість залучення консультантів і експертів	реалізації); 3) надмірна централізація по вертикалі
Функціональна		1) висока компетентність спеціалістів по конкретних функціях; 2) стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів; 3) недопустимість дублювання у виконанні управлінських функцій; 4) зменшення потреб в спеціалістах широкого профілю	1) внутрішня конкуренція за ресурси; 2) тенденція до надмірної централізації; 3) повільність процедур прийняття рішень; 4) організаційна форма важко реагуюча на зміни
Програмно-цільова		1) ефективна форма при вирішенні проблем розвитку; 2) можливість тимчасового залучення високо компетентних спеціалістів; 3) звільнення лінійних менеджерів від рішення нових спеціальних питань; 4) особиста відповідальність керівника за результати діяльності своєї підсистеми;	1) надмірна зацікавленість в реалізації цілей і задач «своїх» підрозділів; 2) складність взаємозв'язків з різними функціональними підрозділами; 3) повільність процедур прийняття рішень; 4) нестабільність кадрової політики

		5) оргформа, здатна швидко реагувати на зміни	
Дивізійна (division – відділення)	<p>А, Б, В – керівники виробничих служб</p>	<p>1) поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (при збереженні контролю і координації);</p> <p>2) швидка реакція на зміни зовнішнього середовища;</p> <p>3) можливість об'єднати науку, техніку і виробництво</p>	<p>1) ріст ієрархічності;</p> <p>2) дублювання функцій;</p> <p>3) повільність і складність координації дій і прийняття рішень;</p> <p>4) надмірна централізація;</p> <p>5) утримування ініціативи</p>
Матрична	<p>керівники функціональних служб</p>	<p>1) швидка реакція та адаптація до внутрішніх та зовнішніх змін;</p> <p>2) творча активність та ініціатива</p> <p>3) раціональне використання кадрів;</p> <p>4) збільшення мотивацій;</p> <p>5) посилення контролю за рішенням окремих задач проекту;</p> <p>6) скорочення навантажень на керівників високого рівня;</p> <p>7) велика особиста відповідальність за виконання програми та її елементів</p>	<p>1) складність установа пріоритетів завдань і часу на їх виконання;</p> <p>2) можливе хворобливе суперництво між керівниками програм;</p> <p>3) необхідність постійного контролю за співвідношенням між задачами управління по цілях;</p> <p>4) трудність у набутті навиків, необхідних для роботи за новою програмою</p>

<p>Структура єдиного стратегічного бізнесу</p>	 <p>а, б, в, г – керівники функціональних служб</p> <p>А, Б, В – керівники виробничих служб</p>	<p>1) ефективно використовується центральний апарат; 2) пов'язуються інтереси груп; 3) зближення стратегічних і поточних рішень; 4) зближення відповідальності та управління; 5) перспективи для росту генеральних менеджерів</p>	<p>1) неадекватність реакції системи управління на вимоги зовнішнього середовища; 2) витрата гнучкості у взаємовідносинах апарату управління; 3) утруднення та уповільнення передачі інформації; 4) зволікання в прийнятті рішень; 5) збільшення об'ємів роботи вищого ешелону керівників.</p>
--	--	---	--

2 Практична робота № 2
Проектування організаційних структур.
Визначення чисельності персоналу та побудова організаційної
структури на прикладі підприємства «Дніпро»

2.1 Мета роботи

1. отримати навички по визначенню чисельності персоналу на прикладі підприємства;
2. придбати практичні навички з побудови організаційної структури.

2.2 Необхідні теоретичні відомості

Державне підприємство Готельного комплексу «Дніпро» Державного комітету України по туризму у м. Києві створено 14 липня 2018 року.

Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Інтурист» у м. Києві. Зміст Статуту підприємства «Дніпро» надається (Додаток Г).

Підприємство готельного комплексу «Дніпро» розраховано на прийом, розміщення та обслуговування іноземних туристів та громадян України в кількості 850 людей. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів з 7 до 22 години. Режим роботи ресторану з 10-ї до 23 години.

2.3 Зміст завдання

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначити загальну чисельність персоналу підприємства при умові 1,2 людини обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розраховувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих:
 - 2.1 Апарат управління – із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу. Відділ може створюватися за наявності 3 – 4 спеціалістів.
 - 2.2 Обслуговуючий персонал – 60 – 70 % від загальної кількості працюючих;
 - 2.3 Допоміжний персонал – 10 – 12 % від загальної кількості працюючих;
 - 2.4 Скласти перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.
3. Побудувати організаційну структуру управління готельного комплексу «Дніпро» та показати на схемі зв'язки між її елементами.
4. Підготувати рішення (у формі наказу):
 - про введення в дію структури управління готельним комплексом «Дніпро»;
 - про затвердження штатного розкладу готельного комплексу «Дніпро».

2.4 Порядок виконання завдання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями.
2. Вивчити методика визначення чисельності персоналу та побудови організаційної структури на прикладі конкретного підприємства
3. Дати відповіді на контрольні запитання з метою запитання підготовки до захисту індивідуального завдання.

2.5 Оформлення та захист індивідуального завдання

У звіті про виконання відображається найменування практичні роботи, мета, вихідні дані, результати розрахунків і висновки.

При захисті індивідуального завдання студент повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам, про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні питання.

2.6 Контрольні запитання

1. Хто визначає місію, цілі та завдання організації та в якій послідовності?
2. Хто розробляє статут організації і яким чином здійснюється його затвердження і реєстрація?
3. Хто визначає функції управління на підприємстві для керівників та спеціалістів апарату управління і в якій послідовності?
4. Яким чином класифікуються працівники апарату управління організації ?
5. Що слід розуміти під організаційною структурою управління організації та які існують принципи її побудови?
6. Які фактори впливають на побудову організаційної структури управління організацією?
7. Які існують критерії для оцінки ефективності організаційних структур управління організацією?
8. Які прогресивні види організаційних структур управління застосовуються в управлінні сучасними організаціями та які їх характерні відмінності?

3. Практична робота № 3 «Стилі керівництва»

3.1. Мета роботи

- 1) ознайомитись з типологією стилів управління;
- 2) проаналізувати наслідки дій керівника, що призводить до не результативного керівництва;
- 3) розвинути вміння оцінювати власні дії та вибирати в залежності від ситуації ефективний стиль керівництва.

3.2. Необхідні теоретичні відомості

Стиль управління – це звична манера поведінки керівника відносно своїх підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

Для сучасного менеджера, який працює в управлінському полі «направленість на роботу – направленість на людину» великого значення набуває досягнення згоди з виконавцями.

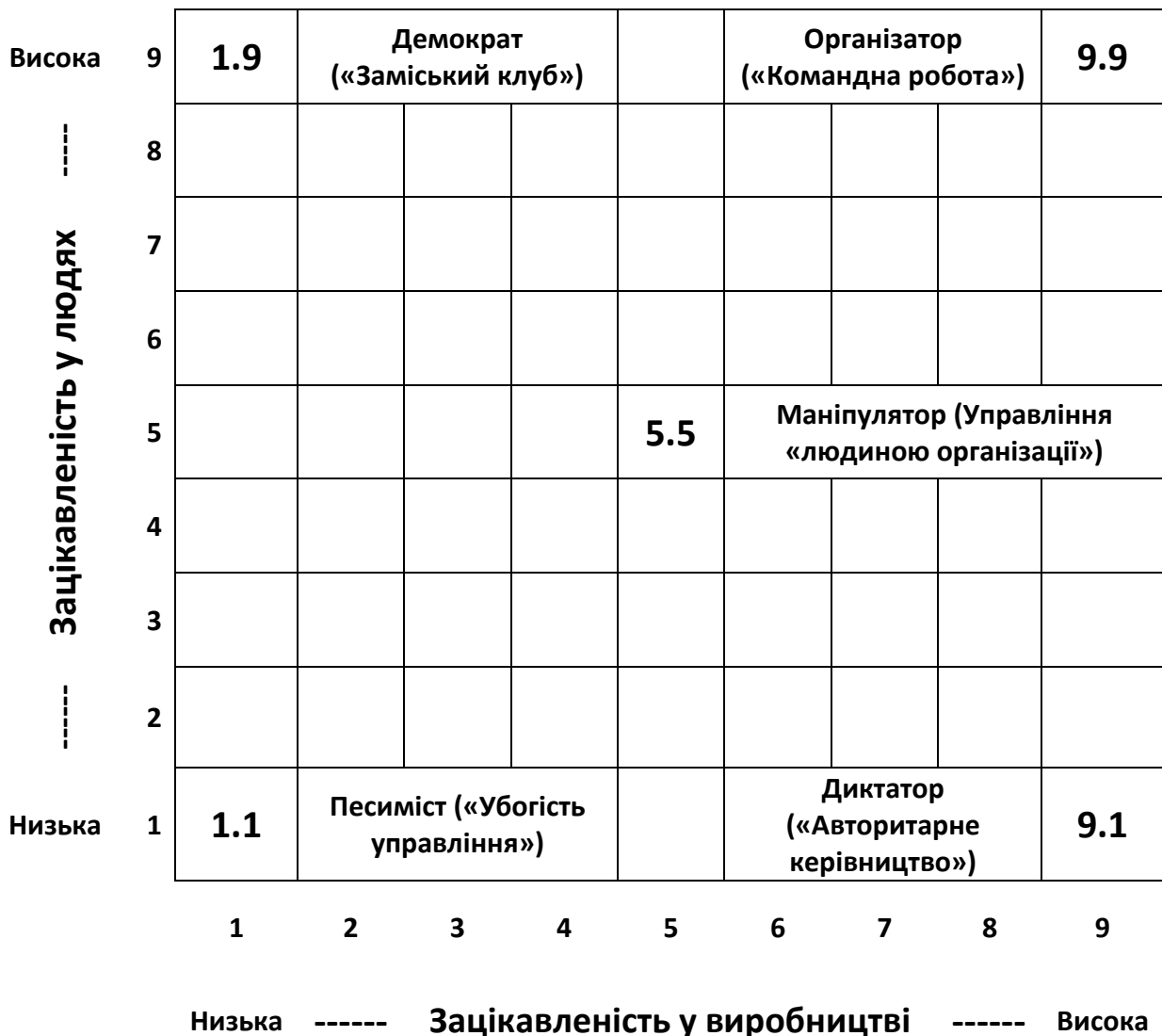


Рис. 3.1 – Управлінська решітка

У зв'язку з цим в процесі оцінки претендента на зайняття управлінської посади застосовуються методики, які дають можливість визначити ступінь вираження у нього названого феномену. Однією з таких методик є «управлінська решітка» Р. Блейка і Д. Моутона, яка представляє собою систему опису різних стилів керівництва. За допомогою цієї системи можна зрозуміти, яким чином менеджери, співпрацюючи один з одним і підтримуючи один одного, досягають запланованих результатів, які з їх дій можуть привести до небажаних результатів, що потрібно робити для того, щоб досягти успіху. Таким чином цю систему можна використати для ефективної самооцінки. Згідно «управлінської решітки» діяльність менеджерів протікає в «силовому полі» між вектором «виробництво» (направленість на створення товарів) і вектором «людина» (направленість на гуманне ставлення до людини). Між цими векторами існують певні протиріччя:

а) якщо намагатися всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби і бажання людини, то результат буде мінімальний;

б) якщо всю увагу приділити людині, то ефективність також буде недостатньою.

Від правильного розподілу уваги керівника між двома «вісями аналізу» залежить результативність управління.

Щоб підвищити результативність управління і продуктивність праці людей, керівник повинен знати можливі управлінські стилі і бути готовим вибрати найбільш прийнятний для конкретної ситуації.

«Управлінська решітка» дає можливість визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки:

1.1 песиміста;

1.9 демократа;

5.5 маніпулятора;

9.1 диктатора;

9.9 організатора;

і дає відповідні характеристики цим типам (рис. 3.1).

3.3. Характеристика типів керівників

Керівник типу 1.1 (песиміст) характеризується мінімальною турботою як про людей, так і про виробництво. Його девіз: «Не втручатись в природний хід подій». Основний «секрет» цього стилю – бути помітним, але невидимим, бути присутнім, але не залишати слідів.

Позитивна мотивація для такого керівника полягає в бажанні залишитись не залученим до справи. Негативною мотивацією є побоювання звільнення.

Займаючи керівну посаду, але не здійснюючи керівних дій, такий керівник практично завжди уникає участі в конфліктних ситуаціях. Це тактика страуса – «сховати голову, щоб уникнути проблем». Неприємні факти помічаються, але ігноруються в надії, що вони як-небудь зникнуть самі по собі.

Якщо час від часу в колективі виникає дійсно конфліктна ситуація, керівник стилю 1.1 зберігає нейтралітет, щоб бути в безпеці.

Керівник типу 1.9 (демократ) – поєднує мінімум турботи про продукцію з максимум турботи про людей. Основна увага зосереджена на підтримці добрих стосунків між колегами і підлеглими, навіть якщо це в ущерб результатам – такі собі «виробничі посидінки». Все управління направлене на досягнення загального задоволення.

Основне завдання такого керівника – створити всі умови для задоволення особистих і суспільних потреб співробітників, оскільки лише коли всі почувають себе добре під його керівництвом – він спокійний. Справи у такого менеджера йдуть як-небудь самі по собі. Позитивною мотивацією подібного керівника є очікування шанування (поваги), негативною – стати непотрібним. Конфлікти керівником такого стилю не здобрюються – вони порушують загальну гармонію, погрожують доброзичливій атмосфері. Він без коливань приймає таку точку зору, яку виражають оточуючі, пом'якшує і ретушує фактичні дані, щоб зробити їх сприймання безболісним.

Керівник типу 5.5 (маніпулятор) – керівників цього стилю задовольняють середні досягнення. Основним принципом керівництва є досягнення безконфліктності шляхом компромісів. Секрет стилю в тому, що керівник немов «розчиняється» в організації, стає більш схожим на організацію, ніж організація на нього. Він підтримує всі її сильні сторони і приймає до уваги слабкі.

Позитивною увагою для керівника подібного стилю є почуття приналежності організації, негативною – страх бути відкинутим (знехтуваним), втратити популярність.

В конфліктних ситуаціях керівник такого стилю вибирає тактику пристосування до конфліктів, і результатом вирішення конфлікту є погодження, яке більш-менш буде задовольняти конфліктуючих.

Керівник типу 9.1 (диктатор). Стиль, повністю орієнтований на виробництво, практично не приділяє уваги конкретним людям. Це жорсткий курс адміністратора, який повністю використовує свою владу, жорстко контролює дії людей і вказує, що і як вони повинні робити. Це стиль, який визнає повне підкорення. Керівник подібного типу не вважає за потрібне сприймати пропозиції, рекомендації, поради та іншу допомогу, яка надходить не від начальства. Звернутись до когось за порадою чи консультацією означає для нього розкрити своє утруднене положення, а значить, засвідчити свою слабкість і некомпетентність.

Позитивною мотивацією для такого керівника служить підтримка свого авторитету і бажання необмеженої влади, негативною – страх перед можливістю провала.

При вирішенні виникаючих конфліктів нав'язує свою точку зору колективу, відкидаючи аргументи підлеглих як неприйнятні. Він повідомляє підлеглим про те, яка точка зору є керівною і пропонує вести себе у відповідності з нею.

Людина «при посаді» може довго користуватися своєю владою. До того часу, доки ще залишається ким командувати.

Керівник типу 9.9 (організатор) – це організатор, найпродуктивніший тип, який враховує потреби виробництва, а також потреби і інтереси людей. Це «спортивний», «командний» підхід, коли в основу ставиться досягнення мети команди через взаємовиручку, партнерство і конструктивне вирішення конфліктів. Даний стиль базується на припущенні про відсутність внутрішнього протиріччя між цілями організації і потребами співробітників. Припускається, що існує і може бути реалізований необхідний зв'язок між потребами організації в досягненні цілей і потребами працівників в повноцінній і добре ви нагороджуваній роботі.

Позитивна мотивація керівника такого стилю – прагнення внести свій вклад в успіх організації, домагаючись при цьому залучення кожного працівника в діяльність з тим, щоб забезпечити і його максимальний вклад. Негативна мотивація – страх висунення егоїстичних думок за рахунок інших людей чи організації в цілому, а значить, втрати цінності в відносинах з іншими, виникнення підозр і недовіри.

В конфліктних ситуаціях керівник такого стилю прагне виявити всі альтернативні точки зору сторін, стимулює повне розкриття всієї інформації, що стосується причин і суті конфлікту. При цьому його рішення іде по шляху прийняття переконливої точки зору, незалежно від кого вона виходить, і виявлення основ конфлікту. Внаслідок можливе не тільки конструктивне рішення конфлікту, але й перехід на новий рівень взаємодії, коли з'являється абсолютно новий результат.

3.4. Складові елементи управління

В процесі управління в арсеналі маніпуляції керівника можна виділити наступні основні компоненти:

- ініціатива;
- вміння працювати з інформацією;
- вміння відстоювати свою позицію;
- вирішення конфліктів;
- прийняття рішень;
- критика.

Кожним з цих компонентів інтуїтивно оперує будь-який керівник в процесі управління і всі вони життєво необхідні для досягнення результату управління. Жоден з них не може компенсувати відсутність іншого; часткова відсутність чи надлишок якогось із компонентів може викликати певний «перекіс» управління. Кожний із названих компонентів управління має своє визначення-характеристику і кожна з цих характеристик притаманна лише певному стилю керівництва (додаток Ж).

Якщо проаналізувати ці визначення-характеристики по кожному із компонентів і співвіднести їх у відповідності до своєї звичної поведінки, тобто

спів ставити з тим, які ви маєте уявлення про управління, як уявляєте собі роботу з інформацією чи відстоювання своїх позицій, вирішення конфліктів чи прийняття рішень, наскільки сприймаєте чи не сприймаєте критику і ін., то можна визначити чи сформувавши власний стиль управління.

3.5. Зміст завдання

3.1. Ознайомитись із теоретичними відомостями по темі заняття.

3.2. Провести об'єктивний самоаналіз особистого стилю керівництва, виходячи з наведених у відповідних додатках тестів-визначень та розкрити його сутність згідно «управлінської решітки».

3.3. Зробити висновки по роботі, щодо оцінки власних дій та вибору в залежності від ситуації ефективного керівництва.

3.6. Порядок виконання роботи

4.1. Використавши ствердження-характеристики стилів управління (додаток Д), виберіть із них характеристику, яка найточніше описує ваші власні управлінські якості та поставте в кружок, поряд з відповідною буквою, максимальну оцінку «5». Далі відмітьте оцінкою «4» характеристику, яка в меншій мірі притаманна вашим власним управлінським якостям, оцінкою «3» - ще менше і т.д. до оцінки «1». Занести результати в таблицю 3.1.

4.2. Дайте відповіді на питання-ствердження тесту «Мої управлінські переваги» (додаток Е) та занесіть ці відповіді в таблицю 3.2 «Порівняльний аналіз управлінських переваг».

4.3. Виходячи з визначень-характеристик (додаток Ж), проведіть об'єктивний самоаналіз відповідності визначень своїй поведінці. Впишіть вибрані вами букви (а, б, в, г, д), що визначають різні елементи стилів управління в таблицю 3.3.

4.4. Дайте оцінку власному стилю згідно «управлінської решітки» Р. Блейка і Д. Моутона та зробіть висновки за результатами.

3.7. Оформлення та захист роботи

В роботі відображаються мета і завдання, вихідні дані, результати обробки даних та їх обґрунтування, висновки за результатами.

При захисті роботи студент повинен надати письмовий звіт про виконання роботи і відповісти на контрольні питання.

3.8. Контрольні питання

- 1) Розкрийте поняття стилю управління.
- 2) Які стилі керівництва використовують менеджери в процесі управління?

- 3) Назвіть п'ять характерних типів управлінської поведінки, розкритих в моделі Р. Блейка і Д. Моутона.
- 4) У чому полягає суть авторитарного управління?
- 5) У чому суть демократичного стилю керівництва?
- 6) Який із стилів управлінської поведінки ви вважаєте найбільш ефективним для практики управління виробничим підприємством?
- 7) Який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для:
 - ради директорів акціонерного товариства;
 - конструкторського відділу;
 - науково-дослідницького відділу;
 - цеху;
 - банку;
 - рекламного агентства.
- 8) Які, на вашу думку, стилі управління повинні застосовуватися в учбовому закладі:
 - зі сторони ректорату і деканату;
 - зі сторони кафедр і викладачів.

4 Практична робота № 4 **Оцінка стилю управління**

4.1 Мета роботи

1. ознайомитись з типологією стилів управління;
2. отримати навички по оцінці професійних та особистих якостей, які необхідні менеджеру;
3. оцінити власні дії та вибрати в залежності від ситуації ефективний стиль керівництва.

4.2 Необхідні теоретичні відомості

Пропонується в ствердній формі об'єктивно відповісти на питання, що стосуються вашого характеру, стосунків, звичок, схильностей; обвести кружком номера тих з них, які відповідають вашій поведінці і відношенню до людей. Якщо ви ніколи не стикалися з деякими з цих ситуацій, постарайтеся уявити, як би ви могли поводитися в них.

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, аби вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко холону до них.
3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
4. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко заставляли робити мене те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє надто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю оскільки не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від намірів робити що-небудь.
9. Я умію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, аби не викликати у людей роздратування.
12. Упевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легко працювати одному, чим кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і відповідальним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні поганого, ні хорошого.
17. Якщо я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, аби забезпечити ефективність єдиноначальності.

19. Аби не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На грубість підлеглого я прагну знайти у відповідь реакцію, що не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, аби підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх починах.
25. Я намагаюся виробляти універсальний стиль управління, відповідний для більшості ситуацій.
26. Мені легко підстроїтися під думку більшості колективу, чим виступати проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих потрібно хвалити за кожне, нехай навіть саме незначне досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, чим вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми відчуттями.
31. Якби я мав можливість частіше бувати серед своїх підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б.
32. Я інколи проявляю байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю більш грамотним підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми.
35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, але і з моїми функціональними обов'язками.
36. Мені легко уникнути конфлікту з вищестоящим керівництвом, чим з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам.
38. Найважче для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Аби краще зрозуміти підлеглих, я прагну представити себе на їх місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, чим інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і випробовувати від цього великі інтелектуальні і емоційні навантаження.
43. Батьки заставляли мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це безрозсудним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співпрацю.
46. Я з вдячністю відношуся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві – розподілити обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі командира.

49. Підлеглі – безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Краще всього надавати повну самостійність колективи і ні в що не втручатися.

51. Для якіснішого керівництва потрібно заохочувати найбільш здатних підлеглих і строго стягати з недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю правильніше рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я строго караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.

56. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж докоряти підлеглому, я прагну його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.

59. Мені часто докоряють в надмірній м'якості до підлеглих.

60. Якби мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я б досяг набагато більшого.

4.3 Зміст завдання

1. Ознайомитись із теоретичними відомостями по темі заняття.
2. Провести об'єктивний самоаналіз особистого стилю керівництва, виходячи з наведеного тесту.
3. Зробити висновки по роботі, щодо оцінки власних дій та вибору в залежності від ситуації ефективного стилю керівництва.

4.4 Ключ-таблиця до тесту СУ

Стиль управління	Номери тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пасивне потурання	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Одноосібно-демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Точно визначити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут потрібна не лише самооцінка, але і аналіз практичної діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень і увійшовши до

ключа-таблиці, можна визначити міру вираженості авторитарно-одноосібного, пасивного потурання або одноосібно-демократичного стилю управління.

Залежно від отриманих сум відповідей міра вираженості буде різною:
мінімальною (0—7)
середньою (8—13)
високою (14—20).

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль керівництва вважається нестійким і невизначеним. У досвідного керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. На наш погляд, переважнішим є поєднання авторитарного і демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкіші методи роботи з людьми.

Для повнішої характеристики індивідуального стилю і подальшого вдосконалення його можна керуватися наступними поясненнями.

Характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний

Мінімальна (0—7): виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навиках, самовпевненості, упертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих.

Середня (8—13): відображає хороші лідерські якості, уміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силоміць наказу і примусом, цілеспрямованість і егоїзм, поверхнєве відношення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.

Висока (14—20): розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в думках, енергійність і жорстка вимогливість, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість в критиці і упередженість в оцінках, честолюбство і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування суспільним думки.

Пасивне потурання

Мінімальна (0—7): виявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкої вимогливості і відповідальності.

Середня (8—13): відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність в керівництві людьми, невимогливість і довірливість, податливість до стороннього впливу і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірну м'якість до порушників, схильність до умовляння.

Висока (14—20): показує повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і

слабовілля, безпринципність і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, підлабузнювання і панібратство.

Одноосібно-демократичний

Мінімальна (0—7): свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співробітничати і вислуховувати поради помічників, спробі направляти діяльність колективу через заступників і актив, деякій невпевненості в своїх командно-організаторських якостях.

Середня (8—13): розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, надавати довіру заступникам і заохочувати їх ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, уміння переконувати і роз'яснювати накази, поєднувати заохочення і примус, використовувати прохання і прислухатися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.

Висока (14—20): відображає уміння координувати і направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здатним підлеглим, всемірно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним в спорі, вивчати індивідуальні якості особи і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати гласність і критику, попереджати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі.

4.5 Оформлення та захист індивідуального завдання

У звіті про виконання відображається найменування практичної роботи, мета, вихідні дані, результати розрахунків і висновки.

При захисті індивідуального завдання студент повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам, про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні питання.

4.6 Контрольні питання

1. Що Ви розумієте під стилем управління?
2. Які стилі управління використовують менеджери в процесі управління?
3. Розкрийте поняття про «керівництво», «лідерство», «владу».
4. Надайте характеристику основних стилів керівництва: авторитарного, демократичного, ліберального.
5. Психологічні особливості стилів управління.
6. Особливості застосування різних стилів керівництва.

5 Практична робота № 5

Стилі управління. Визначення та обґрунтування типу стилю управління в конкретній ситуації

5.1 Мета роботи

1. отримати навички по визначенню та обґрунтуванню типу стилю управління в конкретній ситуації;
2. оцінка можливих негативних та позитивних сторін стилів управління;
3. придбати практичні навички по складанню наказів для попередження або вирішення конфліктної ситуації.

5.2 Необхідні теоретичні відомості

Ви голова публічного акціонерного товариства «Фенікс» (ПАТ «Фенікс») На підприємстві працює 50 людей.

На Вашу адресу від працівників товарних відділів (продавців, контролерів-касірів), а також від спеціалістів апарату управління почали надходити скарги на грубе поводження з ними та застосування бюрократичного стилю управління Вашим заступником з комерційної роботи. Назривала конфліктна ситуація.

З метою з'ясування психологічного клімату в колективі та стилю управління з боку Вашого заступника за Вашими дорученнями було проведено опитування 25 працівників ПАТ «Фенікс». Дані про результати анкетного опитування наведено в додатку 3.

Додаткова інформація про стан справ у колективі публічного акціонерного товариства «Фенікс»:

У колективі ПАТ «Фенікс» панує сувора дисципліна, очевидна зайва психологічна напруга. Колектив працює добре. Але є незадоволені соціально-психологічним кліматом, байдужим ставленням керівництва до облаштування побутових умов та дозвілля працівників. На підприємстві немає належної підтримки тим, хто виявляє ініціативу та винахідливість, із-за неможливості реалізувати здібності декілька робітників звільнилися з роботи.

Крім цього, в товаристві не планується соціальний розвиток його працівників, нерегулярно проводяться збори трудового колективу.

5.3 Зміст завдання

1. Користуючись результатами анкетного опитування, визначити та обґрунтувати тип стилю керівництва Вашого заступника з комерційної діяльності.
2. Назвати негативні та позитивні сторони визначеного стилю керівництва.
3. Визначити, які особисті якості керівника сприяють формуванню цього стилю.
4. Описати зовнішній вигляд керівника такого стилю управління.

5. Визначити, чи потрібно змінювати стиль роботи Вашого заступника і в якому порядку.

6. Прийняти рішення (у формі наказу) за результатами проведення анкетування, розгляду скарги працівників та попередження конфлікту (дивись приклад – додаток К).

5.4 Порядок виконання завдання

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями.
2. Вивчити методику визначення та обґрунтування типу стилю управління в конкретній ситуації.
3. Дати відповіді на контрольні запитання з метою запитання підготовки до захисту індивідуального завдання.

5.5 Оформлення та захист індивідуального завдання

У звіті про виконання відображається найменування лабораторної роботи, мета, вихідні дані, результати розрахунків і висновки.

При захисті індивідуального завдання студент повинен надати письмовий звіт, відповідно вимогам, про виконання роботи, обґрунтовано захистити обраний варіант рішень за висновками і відповісти на контрольні питання.

5.6 Контрольні питання

1. На конкретних прикладах показати застосування менеджером різних методів управління та стилів управління.
2. Виявити та описати випадки, коли стиль управління стримує розвиток та вступає у протиріччя з методами управління.
3. Як ви розумієте стиль керівництва?
4. Виявити спільне та різне в стилі та методах управління.
5. Чому один і той же стиль управління не підходить для всіх організацій?

Рекомендована література

1. Анализ коммерческого риска./ Под ред. Чернова В. А., Бопанова М.М. и др. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 261 с.
2. Афанасьев М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основы менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун-т. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 481с.
3. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П., Чернов А.П. Основы менеджменту: навч. посібник для студ. екон. спец. вищих навч. закл. – Кривий Ріг: Мінерал, 2005. – 386с.
4. Бєсєдін М.О. Основы менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Практикум / Харківський держ. аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х.: ХДАУ ім. В.В. Докучаєва, 2000. – 158с.
5. Блинов В. И. Математические основы менеджмента: Уч. пособие. – К.: МАУР, 1997. – 68 с.
6. Бутко М.П. Регіональне управління: інноваційний підхід: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Бутко М.П., Зеленська О.О., Зеленський С.М. та ін.; За заг. ред. д.е.н., проф. Бутко М.П. – К.: Знання України, 2006. – 560 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: "Триада, ЛТД", 1996. – 384с.
8. Виханский О.С, Наумов А И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003, – 528с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи. 1995. – 478с.
- 10.Гріффін Рікі В., Яцура В. Основы менеджменту: Підруч. для студ. екон. спец. / Володимир Яцура (наук. ред.), Данієла Олесневич (пер. з англ.), Данієла Олесневич (наук. ред.). – Л.та ін.: БаК, 2001. – 624с.
- 11.Довгань Л.Є., Сімченко Н.О. Основы менеджменту. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". – К.: НТУУ КПІ, 2007. – 172с.
- 12.Дяченко Т.О. Основы менеджменту і маркетингу: Курс лекцій / Національний авіаційний ун- т. – К.: НАУ, 2004. – 88с.
- 13.Жданов С. А. Экономические модели и методы в управлении. – М.: Дело и сервис, 1998. – 175 с.
- 14.Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543с.
- 15.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.:БГЭУ, 1996. – 284с.
- 16.Карданская Н. Р. Основы принятия управленческих решений. – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 224 с.

- 17.Контроллинг как инструмент управления предприятием. / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
- 18.Кравченко В.В., Пітцик М.В, Салій І.М. Основи муніципального менеджменту: Навч. посібник / Товариство науковців із сприяння муніципальній реформі; Асоціація міст України; Інститут економіки та права «КРОК» / Віктор Віталійович Кравченко (ред.). – К.: Атіка-Н, 2003. – 303с.
- 19.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
- 20.Ландіна Т. В., Тимофеев О. К. Механізм адаптації та вибір стратегії розвитку промислових підприємств у постприватизаційний період. – К.: Наук. думка, 1994.
- 21.Ланлина Т. В. Организационно-экономический механизм адаптирования предприятия к условиям рынка. – К.: Наук. думка, 1994.
- 22.Лінькова О.Ю. Основи менеджменту: текст лекцій для студ. екон. спец. ден. та заоч. форм навч. / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Х.: НТУ ХПІ, 2009. – 300с.
- 23.Макаренко М. В. Махалина М. В. Производственный менеджмент. – М.: Приор, 1998. – 383 с.
- 24.Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. – К.: МП «Леся», 1995. – 368с.
- 25.Менеджмент организаций: Уч. пособие./ Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 428 с.
- 26.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 1992. – 702с.
- 27.Мильнер Б. З. Теория организаций. Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 334 с.
- 28.Моисеева Н. К. Функционально-стоимостной анализ в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1987. – 318 с.
- 29.Новіков Б.В., Сініок Г.Ф, Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560с.
- 30.Основи менеджменту: Конспект лекцій для студ. спец. 7.050201 «Менеджмент організацій» / Черкаський держ. технологічний ун-т / Тамара Миколаївна Качала (уклад.). – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – 52с.
- 31.Основи менеджменту: Тестові завдання для студ. спец. 6.050201 «Менеджмент організацій» / Укоопспілка; Львівська комерційна академія / Ф.І. Хміль (розроб.), О.Я. Курак (розроб.). – Л., 2002. – 128с.

32. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, НА. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. Шк., 2005. – 376 с.
33. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Кондор, 2003. – 554с.
34. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003, – 177 с.
35. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581с.
36. Оформлення текстових, курсових, розрахунково-графічних, контрольних і лабораторних робіт для студентів економічних спеціальностей всіх форм навчання. / Уклад. Е. Н. Сич, В. П. Ільчук, М. В. Поленкова. – Чернігів: ЧТІ, 1998. – 20 с.
37. Поліщук Т.М., Ковальов Володимир Георгійович. Економічні основи менеджменту: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Одеський держ. екологічний ун-т. – О.: ТЭС, 2004. – 150с.
38. Проблемы теории и практики менеджмента. Сборник научных трудов. – К.: Знание, 1992.
39. Роббінс Стефан П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / Анатолій Олійник (пер. з англ.). – К.: Основи, 2002. – 671с.
40. Рофе А. И.и др. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда. Учебн. Пособие. – М.: МИК, 1997. – 160 с.
41. Смиринський В.В., Смиринський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Тернопільська академія народного господарства. – Т.: Економічна думка, 2003. – 239с.
42. Смоляр Л. И. Теория расписаний и управлений. – М.: Знание, 1977.
43. Соболев С. Н. Предпринимательство (начало бизнеса). – К., 1994.
44. Стерлин И.А., Тулин С.А. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1997.
45. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навч. посіб. – К.: А.С.К., 2005. – 224с.
46. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общей редакцией Градова А. П. – Спб, 1996.
47. Стратегия развития промышленных предприятий: Сб. науч. трудов / Под ред. П. В. Кириной и др. – Новосибирск: ИЭНОПП, 1990.
48. Удовенко В.С. Основи менеджменту: конспект лекцій / Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – К.: НТУУ «КПІ», 2008. – 180с.

49. Управление организацией: Учебник. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М., 1998. – 669с.
50. Фалмер Р. В. Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М.: ВИПК “Энерго”, 1992.
51. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 337 с.
52. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – 2-ге вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.
53. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. / Миколаївський держ. гуманітарний ун-т ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». – Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376с.
54. Шокун В.В., Пішеніна Т.І. Основи менеджменту: Навч. посіб. для дистанц. навчання / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна». – К.: Ун-т «Україна», 2005. – 340с.
55. Энтони Дж. Рис. Цели: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 1993.

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

Варіанти вихідних даних

	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директор	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Заступники директора	5	4	2		10		6	5	2	3
Функціональних служб	10		5	10		7	7		5	7
Виробничих підрозділів	15						12		5	10
Відділів		9						7	7	
Цехів		5						5	3	
Бюро в цехах		9						8		
Виробничих дільниць		14						12	8	
Бригад працівників		30						20		
Проектів, що розробляються			5	6		3				
Кількість функціональних служб підпорядкованих директору					2		2			
Кількість функціональних служб підпорядкованих кожному заступнику директора					3		3			

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Техніко-економічні показники

	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Обсяг умовно-чистої продукції	250	350	230	270	340	430	580	520	620	590
2. Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	150	204	152	130	232	170	238	183	356	210
3. Затрати на управління (Зу), т. грн.	25,0	27,4	24,3	25,8	28,7	29,4	30,1	26,9	28,8	26,5
4. Сукупна вартість основних і оборотних виробничих фондів, млн. грн.	15,0	15,8	17,0	14,7	20,1	18,3	19,4	15,6	21,8	25,4
5. Фондоозброєність	$\frac{\Phi_{ОСН} + \Phi_{ОБ}}{N_{ПВП}}$									
6. Фондовіддача	$\frac{V_v}{\Phi_{ОСН} + \Phi_{ОБ}}$									
7. Питома вага чисельності управління працівників в загальній чисельності працюючих, %	6,5	8,0	6,0	6,3	9,0	9,7	10,3	9,5	10,4	8,7

Приклади структур управління

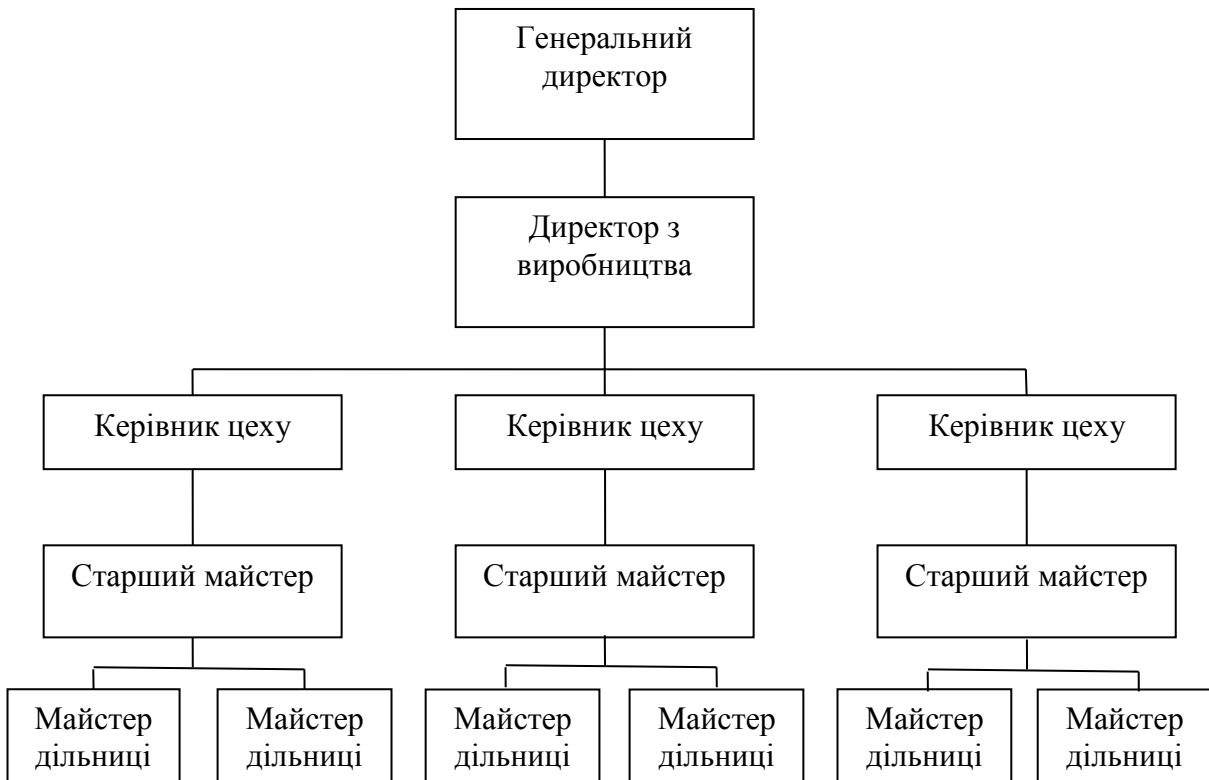
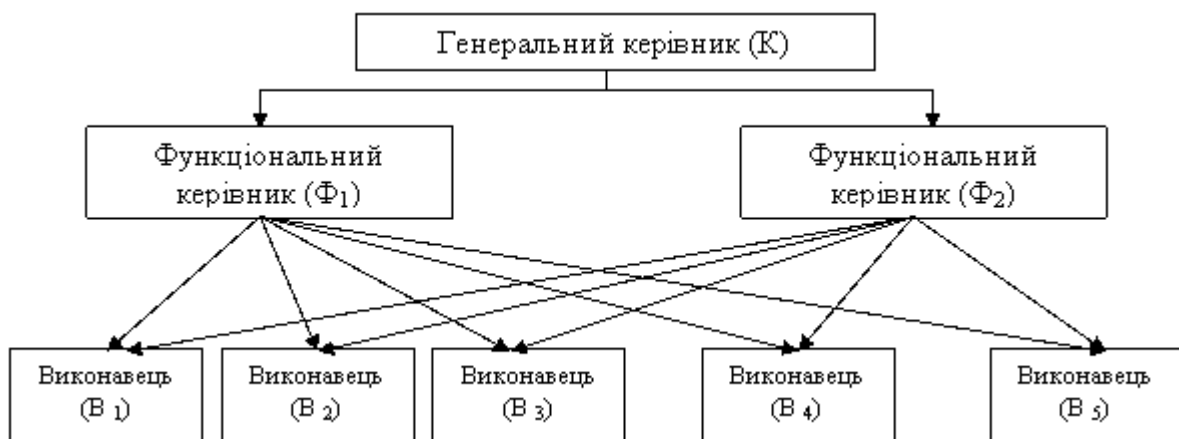
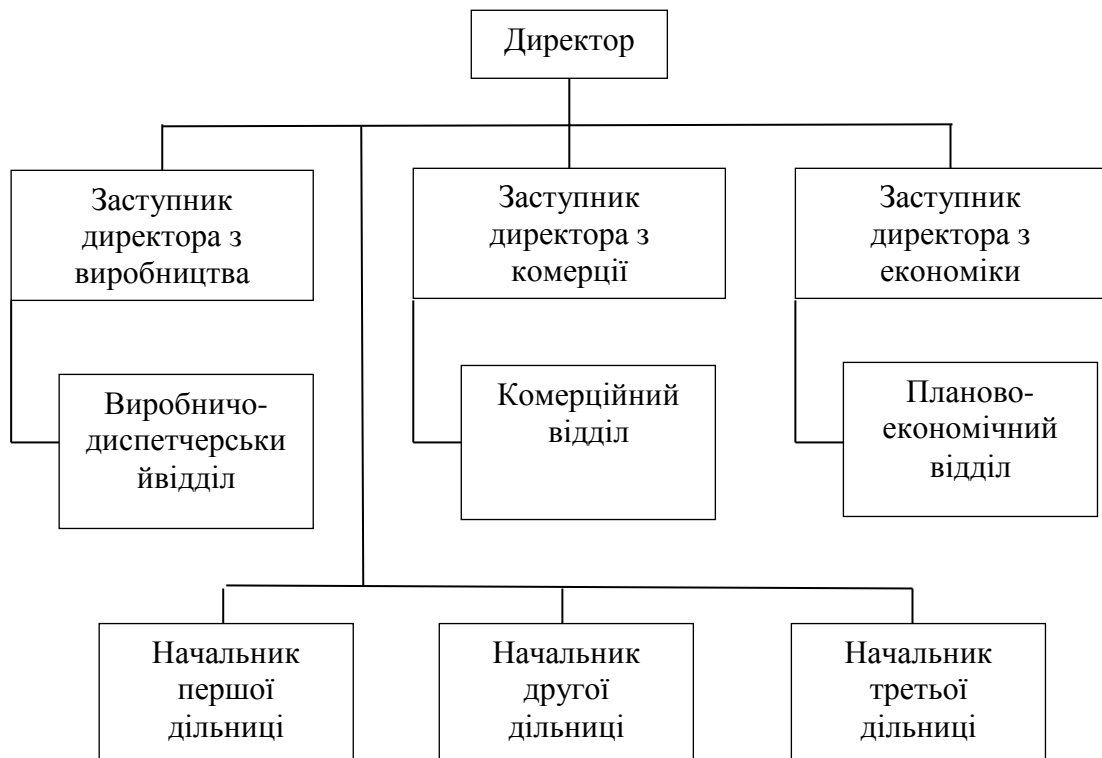


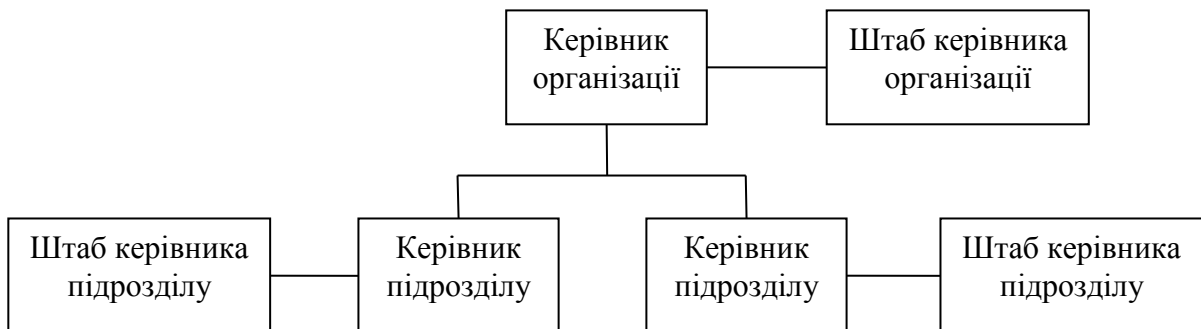
Схема лінійної організаційної структури управління



Функціональна організаційна структура управління



Лінійно-функціональна організаційна структура



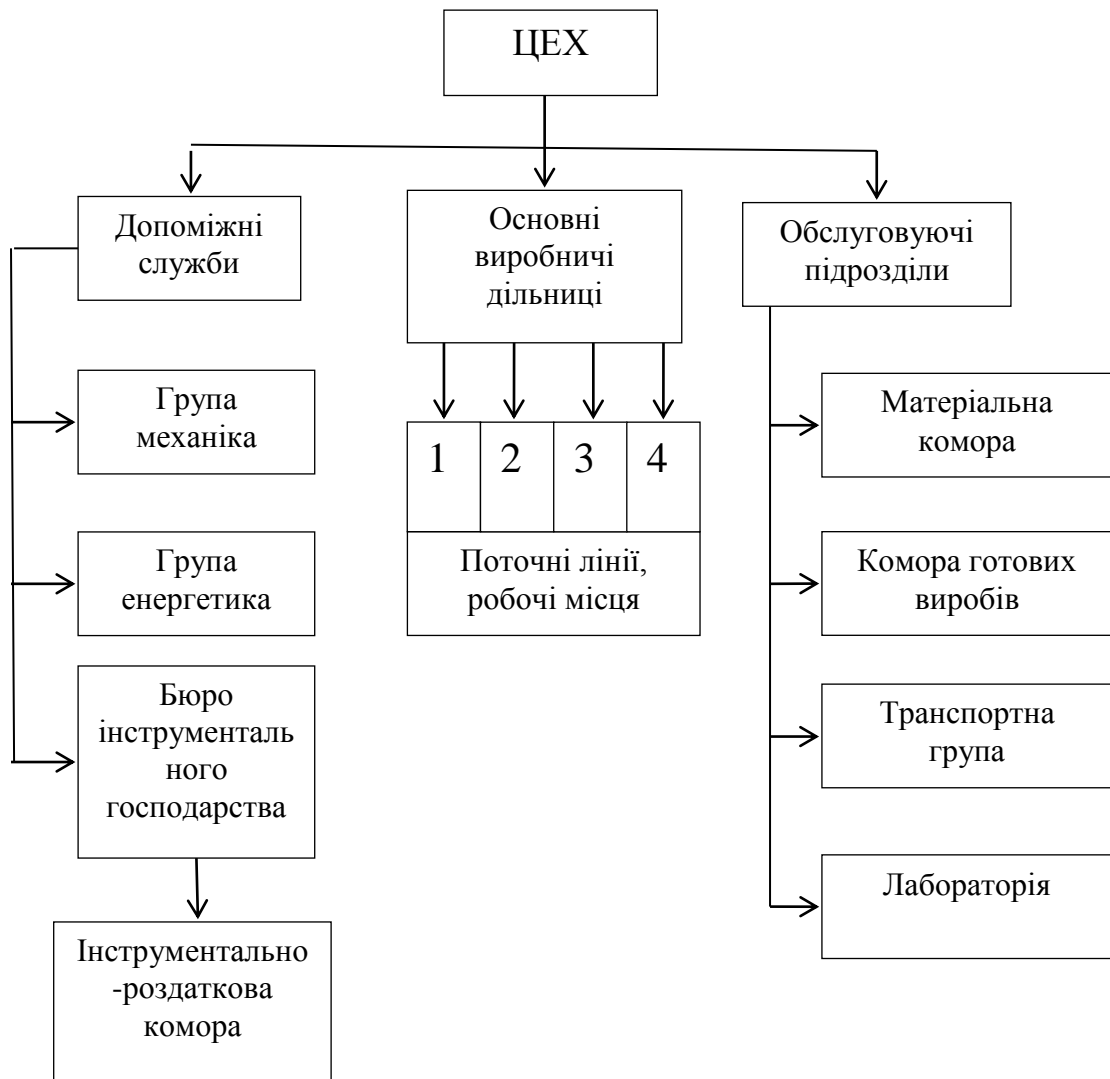
Лінійно-штабна структура управління організацією



Дивізіональна організаційна структура



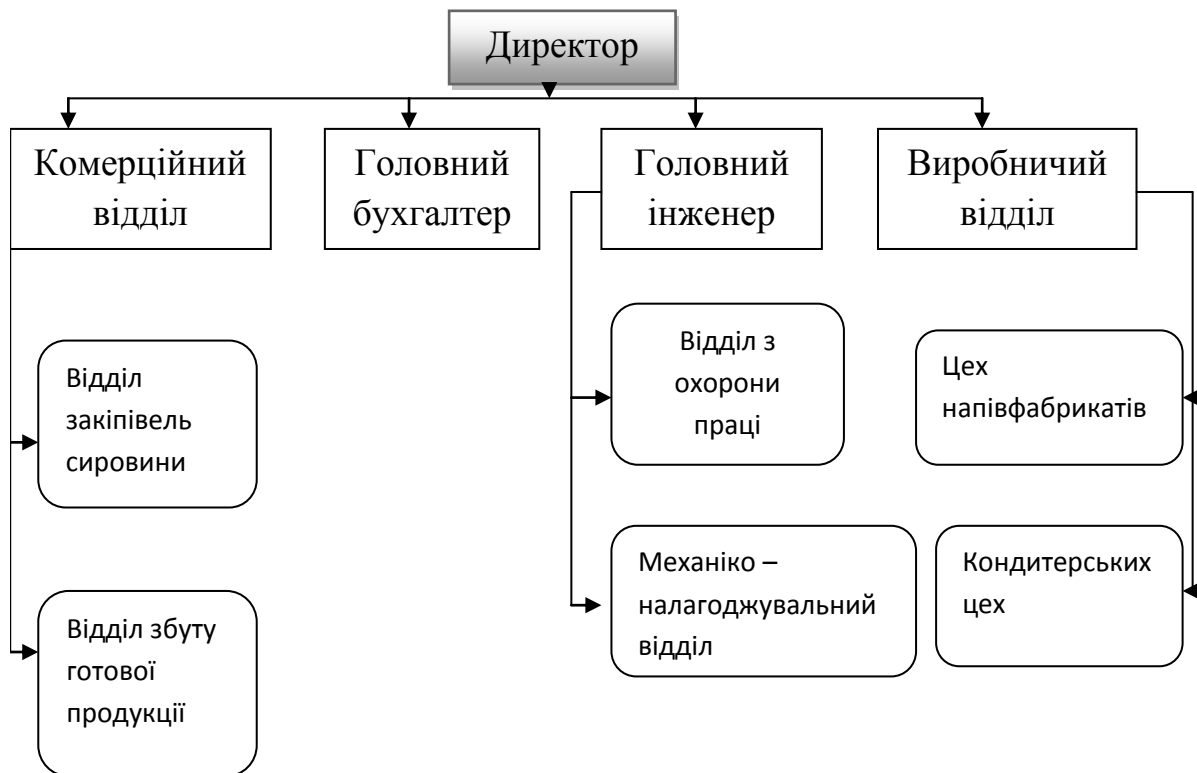
Схема матричної організаційної структури



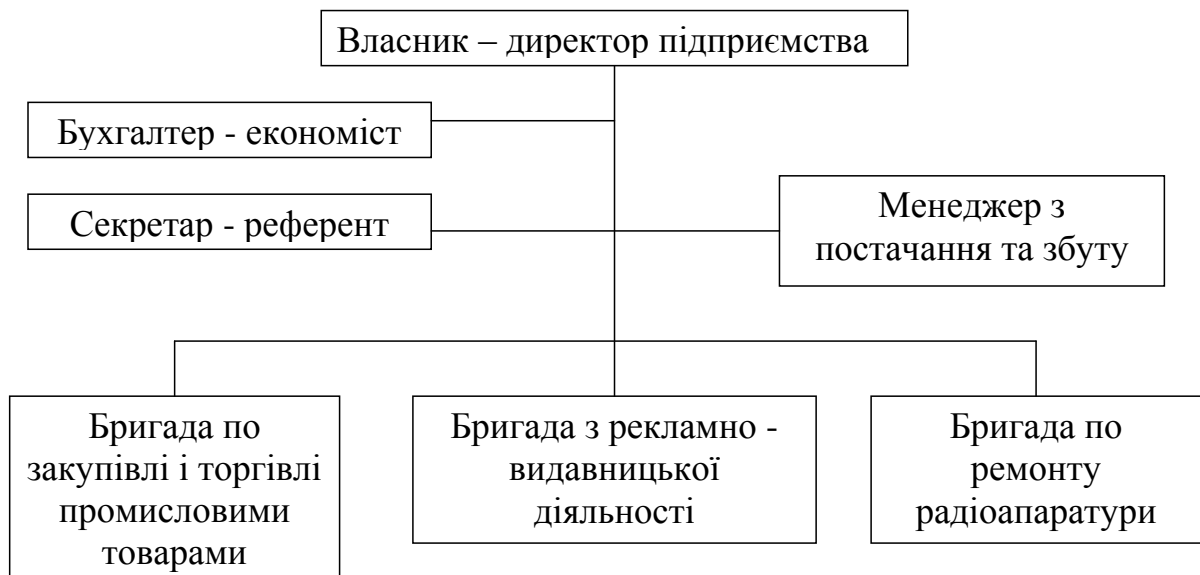
Організаційна структура цеху



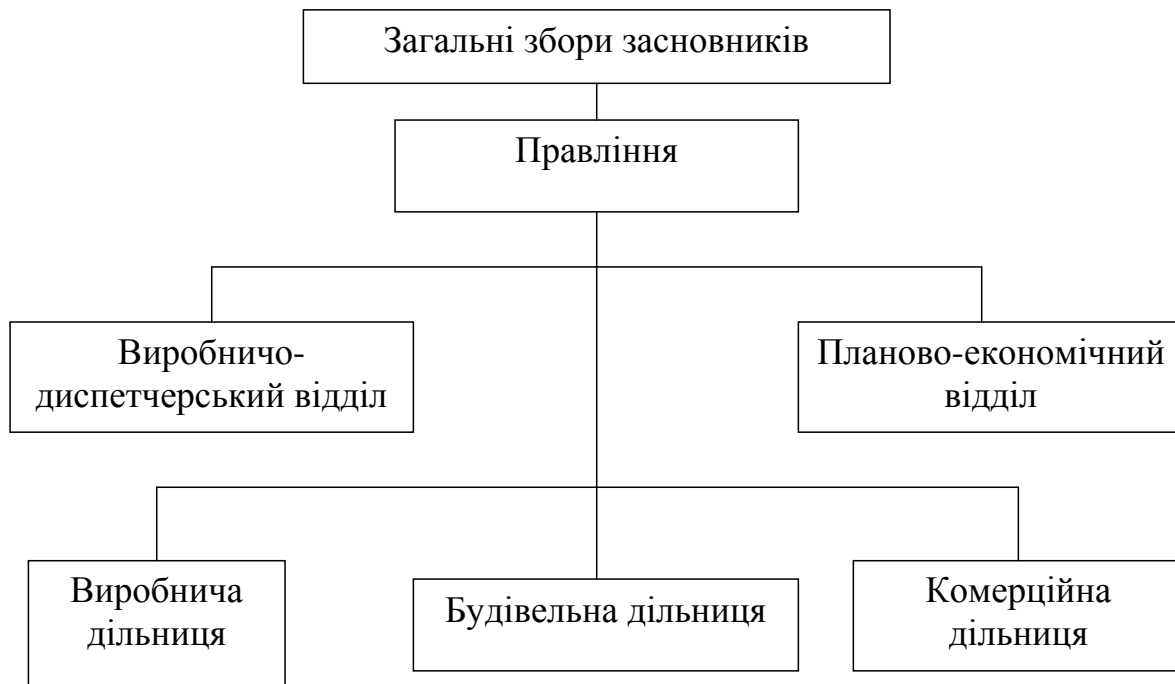
Організаційно – управлінська структура ПАТ



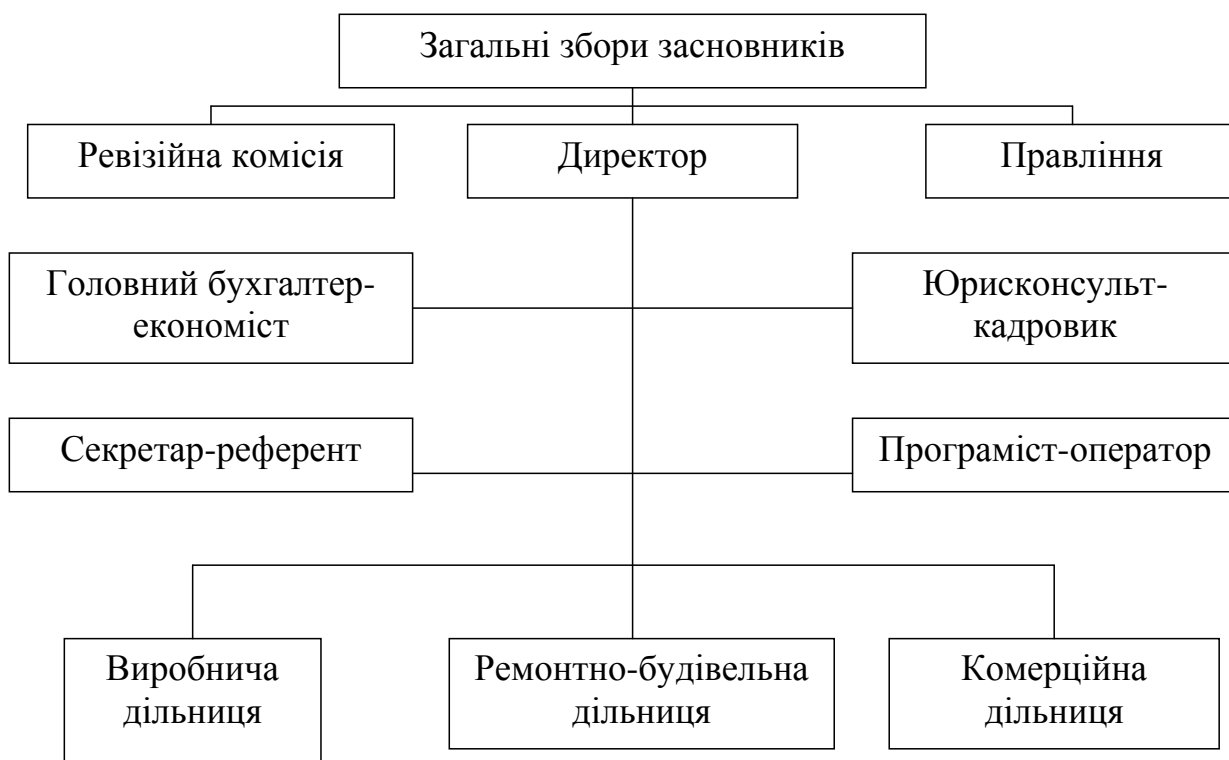
Структура управління ТОВ



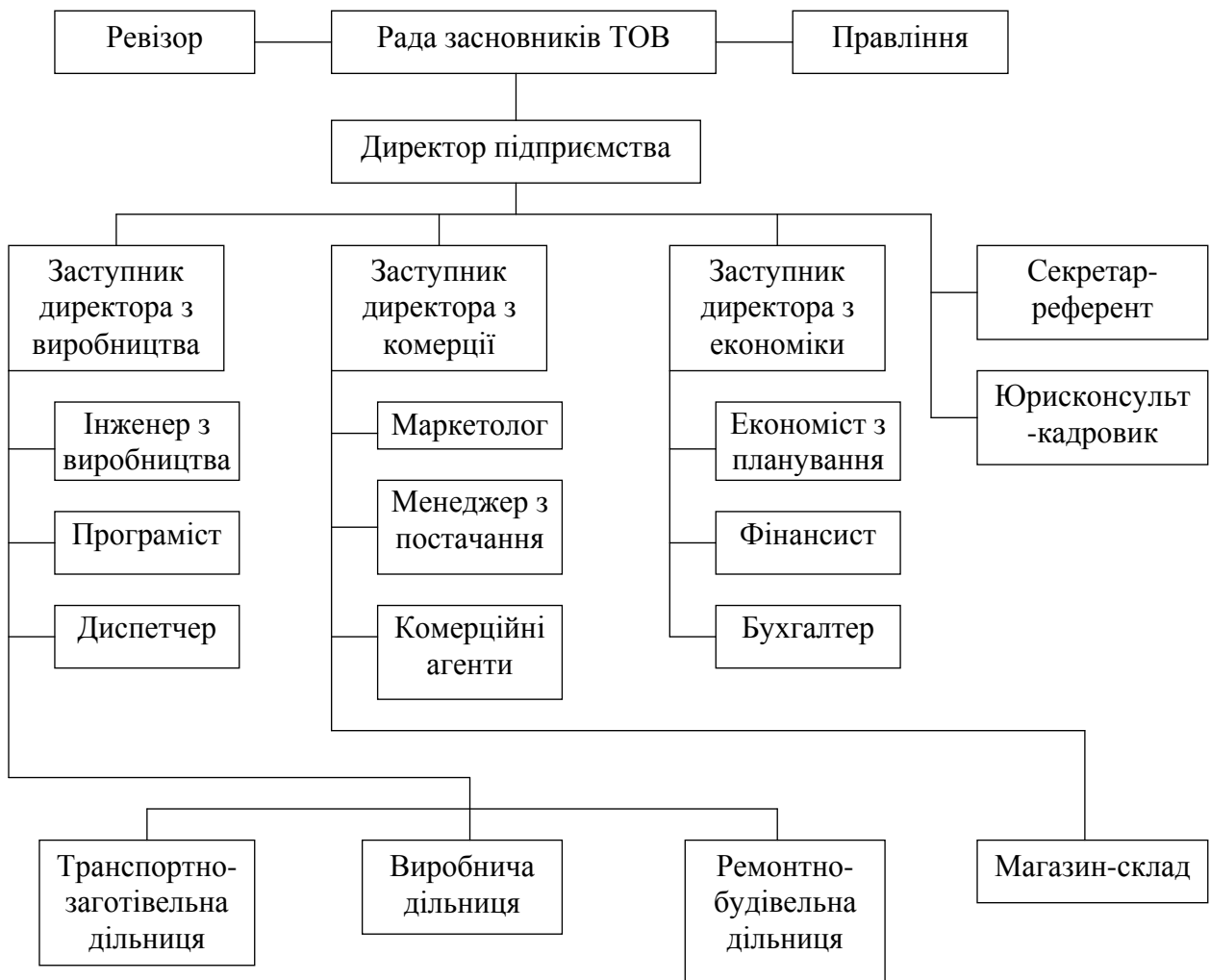
Індивідуальне приватне підприємство



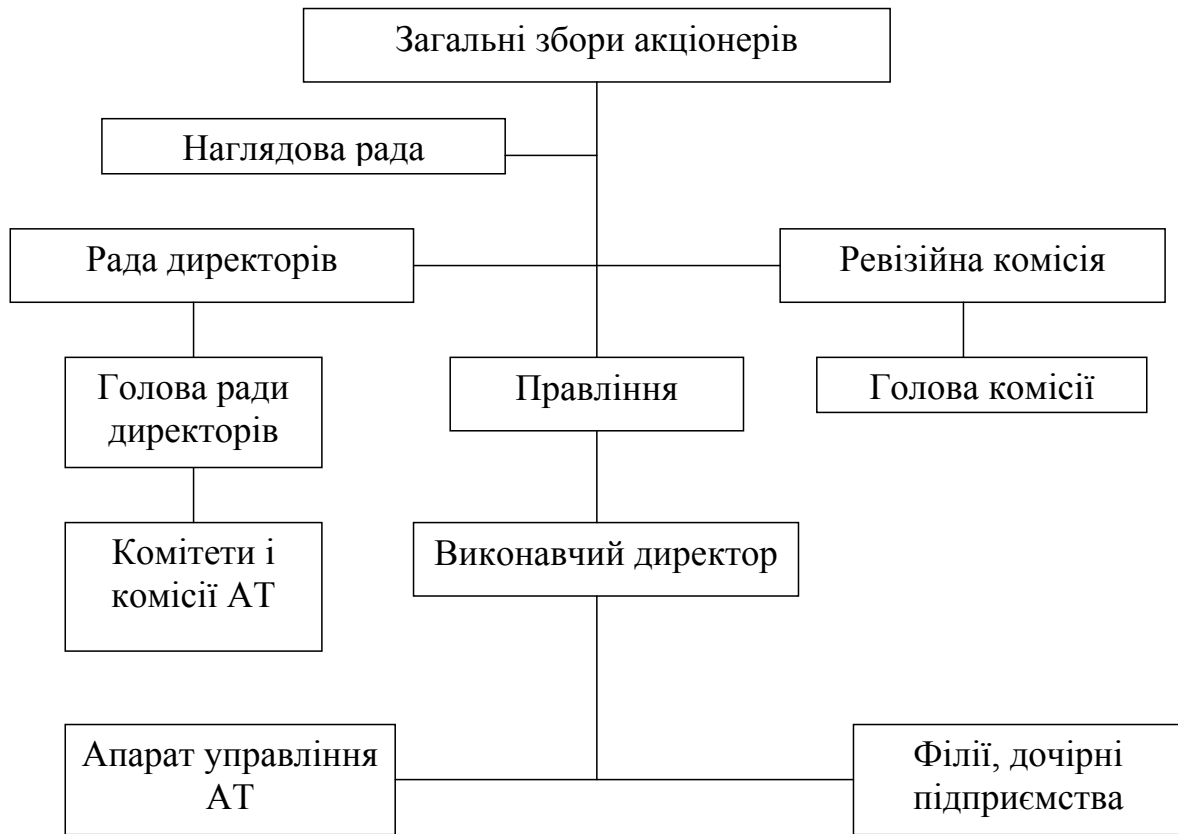
Повне товариство



Товариство на вірі (командитне товариство)



Товариство з обмеженою відповідальністю



Акціонерне товариство



Виробничий кооператив

Статут підприємства «Дніпро»

**«ЗАРЕЄСТРОВАНО»
ЗАТВЕРДЖЕНО**

Розпорядженням державної
комітет України
адміністрації Печерського
по туризму
району м. Києва
Голова комітету
від 30 серпня 2018 року
Свідоцтво № 4222

Державний

Заступник Голови _____

14 липня 2018 року

С Т А Т У Т

**Державного підприємства Готельного комплексу «Дніпро»
Державного комітету України по туризму в м. Києві
м. Київ**

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Найменування підприємства:

українською мовою – Готельний комплекс «Дніпро» Державного комітету України по туризму в м. Києві; скорочено – Г/к «Дніпро», що надалі іменується Підприємство;

англійською мовою – Hotel complex «Dnipro» .

Підприємство створено на основі державної власності та підпорядковане Державному комітету України по туризму, надалі – Держкомтуризм.

Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Інтурист» в м. Києві.

1.2 Місцезнаходження підприємства: Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12.

Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12.

1.3 До складу підприємства входять дві філії, які є невід'ємною його частиною.

2 МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Підприємство створене з метою організації і розвитку національного туризму України шляхом впровадження основних напрямків державної політики в цій галузі, задоволення потреб особистості, суспільства і держави в різних видах його суспільно необхідних послуг на забезпечення державних інтересів, одержання прибутку, задоволення соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу.

2.2 Предметом діяльності Підприємства є:

– основною діяльністю є прийом та обслуговування іноземних туристів (громадян) та громадян України;

– надання іноземним туристам і громадянам, громадянам України, вітчизняним та закордонним юридичним особам, організаціям комплексу туристських послуг: помешкання, харчування, транспортного обслуговування, відвідання музеїв, виставок, історико–архітектурних конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес турів і інших послуг та заходів;

2.3 Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством та відповідно до предмету діяльності по експортно-імпортних операціях з метою поліпшення якості продукції, робіт, послуг, технічного переозброєння і реконструкції свого підприємства, інших підприємств, організацій, установ у сфері туристичної діяльності, а також задоволення потреб трудового колективу підприємства.

3 ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Підприємство має право здавати в оренду відповідно до чинного законодавства підприємствам, організаціям та громадянам транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, які йому належать, а також списувати їх з балансу.

4 ПРАВА І ОБОВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Права Підприємства.

4.1.1 Підприємство планує свою діяльність, визначає стратегію і основні напрямки свого розвитку згідно з галузевими науково – технічними прогнозами і пріоритетами, кон'юнктурою ринку туристичної продукції, робіт, послуг та економічною ситуацією.

4.1.2 Підприємство реалізує продукцію, послуги, роботи, залишки від виробництва, за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності, а у випадках, передбачених законодавством України – за фіксованими державними цінами.

4.3.1 Підприємства має право створювати в державі та за її межами філії, відділення, інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків і затверджувати Положення про них.

4.2 Обов'язки Підприємства.

4.2.1 При визначенні стратегії своєї господарчої діяльності підприємство зобов'язане враховувати державні контракти, замовлення, інші договірні обов'язки з підприємствами Держкомтуризму.

4.2.2 Підприємство:

– забезпечує своєчасну оплату податків та інших відрахувань згідно з чинним законодавством;

– відповідно до державного контракту та державного замовлення, укладених договорів забезпечує виробництво та поставку продукції, товарів, робіт, послуг.

– виконує норми та вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки.

4.3 Підприємство здійснює бухгалтерський, оперативний облік і веде статичну звітність згідно з чинним законодавством.

5 УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І САМОВРЯДУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

5.1 Управління Підприємством здійснює його керівник.

5.2 Керівник підприємства призначається на посаду наказом Держкомтуризму на умовах укладання з ним контракту. Підприємство самостійно визначає структуру управління і встановлює штати.

5.3 Керівник Підприємства самостійно вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені до компетенції Держкомтуризму.

5.4 Заступник керівника Підприємства, керівники і фахівці підрозділів апарату управління і структурних підрозділів Підприємства призначаються на посаду та звільняються з посади керівником Підприємства.

5.5 Повноваження трудового колективу Підприємства реалізуються загальними зборами через його виборні органи.

6 ГОСПОДАРЧА ТА СОЦІАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарчої діяльності підприємства є прибуток (дохід).

6.2 Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про підприємства», Положення про Держкомтуризм, інших законодавчих актів та положень, а також його статуту.

6.3 Відносини Підприємства з іншими підприємствами, організаціями та громадянами в усіх сферах діяльності здійснюється на основі договорів.

6.4 Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України.

6.5 Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантій обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу та їх родин, вирішується трудовим колективом за участю керівника Підприємства, якщо інше не передбачено законодавством.

7 ЛІКВІДАЦІЯ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Ліквідація та реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) Підприємства здійснюється за рішенням Держкомтуризму або арбітражного суду згідно з чинним законодавством.

7.2 При реорганізації і ліквідації Підприємства працівникам, які звільняються, гарантується додержання їх прав та інтересів згідно із законодавством України про працю.

Ствердження – характеристики стилів управління

- а** Я частіш за все делекую повноваження своїм підлеглим, довіряю їм вирішення іноді навіть найскладніших питань. Звичайно мені достатньо повідомленої підлеглими інформації. Я надаю перевагу тому, щоб якнайменше втручатись у суперечки інших, не висловлюю своєї думки. Дозволяю конфліктуючим сторонам самостійно вирішувати свої протиріччя або ж розводжу «суперників» в різні сторони (по кутам). Я намагаюся не показувати свого відношення до подій, що відбуваються, не оцінювати інших (за принципом «та не судимі будете»).
- б** Я намагаюся допомагати і підтримувати інших, всебічно враховувати інтереси і почуття інших. Я намагаюся уникати проблемних ситуацій і протиріч, спрямовувати більше уваги на успіхи, ніж на невдачі підлеглих. Я висловлюю всі думки та ідеї співробітників, вибираю з них ті, що не порушують гармонії відносин, намагаюся нікого ні до чого не примушувати. В конфліктних ситуаціях намагаюся згладити емоції, втихомирити тих, що сперечаються, зберегти атмосферу доброзичливості. Я прагну знайти рішення, яке б не викликало чиєїсь негативної реакції, але частіше – стимулюю співробітників до прийняття самостійних рішень. Мені завжди приємніше заохочувати, ніж вказувати на промахи підлеглих.
- в** Мене влаштовує рівний темп роботи. Я намагаюся «тримати руку на пульсі», контролюючи звичний хід подій, перевіряючи їх лише в особливих випадках. В суперечці я готовий іти назустріч іншим. Намагаюся знайти рішення, яке б задовольняло всіх чи більшість. Для мене важливо, щоб моє рішення сприймалось співробітниками позитивно. Діяльність підлеглих мені зручніше оцінювати або позитивно, або ж «не негативно».
- г** Я діяльний, енергійний і вимагаю того ж від підлеглих. Я глибоко і всебічно оцінюю ситуацію і контролюю всі процеси. Я, як правило, впевнений в справедливості своїх вимог та правильності рішень, відстоюю свої погляди, незалежно від «особи». В конфліктах намагаюся отримати перемогу над опонентами (іноді будь-якою ціною) з тим, щоб підтримати свій авторитет керівника. Рішення я завжди намагаюся приймати сам, хоча і можу вислухати довірених осіб. Я вважаю, що відкрите вказування на помилки підштовхує співробітників до їх подолання.

- д ○ Я активний, ініціативний і поважаю ці якості у підлеглих. Я прагну вислухати якнайбільше думок та пропозицій співробітників і експертів, вивчаю додаткову інформацію, оцінюю її значимість. Я відкрито виражаю свою позицію і заохочую до цього інших, з охотою приймаю кращі, ніж моя, думки. В конфліктних ситуаціях я прагну до конструктивних рішень, запрошуюю опонентів до спільного їх пошуку. Я намагаюсь приймати зважені, узгоджені з колегами рішення. Я зацікавлений у всебічному вивченні успіхів та невдач, причин, що їх викликають, стимулюю інших до відкритого вивчення «за» і «проти».

Таблиця 3.1 – Зведені дані проведеного ранжування стилів управління

Стиль	Ранг
а (1.1)	
б (1.9)	
в (5.5)	
г (9.1)	
д (9.9)	

Додаток Е
(обов'язковий)

Система оцінок альтернативних відповідей
тесту «Мої управлінські переваги»

Якщо ви повністю віддаєте перевагу альтернативі **а** в порівнянні з альтернативою **б**, запишіть цифру 3 на рядку **а** і цифру 0 на рядку **б**:

а	3
б	0

Якщо ви повністю віддаєте перевагу альтернативі **б** в порівнянні з альтернативою **а**, запишіть:

а	0
б	3

Якщо ви віддаєте незначну перевагу альтернативі **а** в порівнянні з альтернативою **б**, запишіть:

а	2
б	1

Якщо ви віддаєте незначну перевагу альтернативі **б** в порівнянні з альтернативою **а**, запишіть:

а	1
б	2

Тест «Мої управлінські переваги»

1. Коли керівник не знаходить підтримки у підлеглих по конкретному питанню, він повинен
а опустити суперечливе питання і перейти до наступного щоб не нагнітати напруження
б добитись від підлеглих виконання свого рішення
2. Плануючи та узгоджуючи роботу з підлеглими з приводу її виконання, керівник повинен урахувати
а тільки ті пропозиції, які вважає найкращими
б всі пропозиції, узагальнивши та доопрацювавши їх незалежно від їх якості
3. Якщо у підлеглого з'явилися ускладнення при виконанні завдання, керівник повинен
а підбадьорити його, показуючи свою зацікавленість в результатах та віру в успіх
б обговорити з ним проблему і спільно виробити шляхи її подолання
4. Найкращий керівник той, котрий оголошує підлеглим про свої вимоги
а та домагається їх виконання
б але розуміє, що повністю виконані вони не будуть, бо людей неможливо «вимірювати одною міркою»

5. Якщо між керівником та підлеглим з'явилися суперечності, то керівник повинен

- а** погодитись з підлеглим, якщо проблема не принципова
- б** спільно з підлеглим обговорити проблему та спробувати досягти взаєморозуміння і згоди

6. Керівник, що виявляє турботу про людей, плануючи роботу,

- а** описує підлеглим загальну задачу та дає їм можливість вирішувати її на свій погляд та найзручнішим для них способом
- б** перевіряє діяльність кожного підлеглого, добуваючи в ході перевірки найкращі ідеї, методи та способи роботи, які потребують узагальнення та повсюдного упровадження

7. Керівник, який вважає, що підлеглі роблять значно менше, ніж можуть, повинен

- а** «загвинтити гайки», всупереч невдоволенню підлеглих
- б** погодитись з існуючим положенням

8. Керівник прагне, щоб співробітники інформували його про

- а** факти, які комплексно характеризують проблему, незалежно від того, добре чи погано йдуть справи
- б** всі проблеми, щоб оцінити ступень безпосереднього втручання в їх вирішення

9. Продуктивність повинна бути, на розсуд керівника,

- а** високою, навіть якщо це буде пов'язане з посиленням вимог до співробітників
- б** достатньою, щоб не створювати йому проблем

10. Якщо керівник зустрічає незгоду співробітника, він повинен вислухати його пропозиції, щоб

- а** виявити зони співпадання та розходження поглядів, потім спільно виробити оптимальний шлях вирішення проблеми
- б** виявити зони розходження поглядів та переконати підлеглого в правильності свого підходу до вирішення проблеми

11. Якщо керівник хоче запобігти неприємностям, він повинен

- а** погодитися з темпом роботи, який вибрали для себе підлеглі
- б** запропонувати підлеглим встановити для себе прийнятний темп роботи

12. Щоб отримувати оптимальні результати, необхідно приймати рішення

- а** колективно, за участю керівника та підлеглих, що дає можливість координувати загальні дії
- б** на основі особистих контактів керівника з підлеглими, що дає можливість контролювати роботу співробітників та своєчасно її коректувати

13. В разі виникнення конфлікту керівнику необхідно

- а** здійснювати посередництво, щоб загасити емоції та зняти напругу
- б** намагатися не втручатися в нього

14. При розробці нового проекту керівник повинен

- а** узагальнити інформацію та ідеї, які вносяться перш за все виконавцями цього проекту
- б** вислухати рекомендації співробітників, представити їм своє рішення, показуючи, що їх думка врахована

15. По закінченні виконання складної задачі керівник повинен

- а** показати співробітникам, що їх зусилля не залишилися непоміченими, подякувати їм, оголосити заохочення
- б** спланувати наступне завдання та перенацілити на нього співробітників

16. Якщо підлегли висувають пропозицію, керівник

- а** запобігає наданню будь-яких коментарів, поки не ознайомиться з думкою свого шефа
- б** уважно вислуховує їх та передає своєму шефу те, що не викликає серйозних заперечень

17. Керівник повинен заохочувати до планування тих, кого ці плани стосуються

- а** але надавати співробітникам свободу дій в їх виконанні
- б** обговорювати з ними всі деталі до того часу, доки не буде відпрацьований оптимальний план

18. В разі виникнення суперечок між керівником та підлеглим керівнику необхідно

- а** пояснити, чому саме прийнято це рішення, висловити підлеглому співчуття
- б** безапеляційно оголосити, що начальник завжди правий, йому видніше

19. Роботу співробітників можна скоординувати оптимальним чином,

- а** заохочуючи їх активність та ініціативу при вирішенні виникаючих проблем
- б** підганяючи їх повідомленнями про те, що їх колеги вже виконали завдання

20. Оцінюючи працю співробітників, керівник повинен мати на увазі, що

- а** підлеглому важливо усвідомлювати свою значимість в організації

б офіційне заохочення може бути негативно сприйняте іншими, тому від нього краще утриматися

21. Від співробітників можна очікувати більш продуктивної роботи, якщо

а керівник створить доброзичливу атмосферу в колективі

б керівник сформує в колективі дух зацікавленості, творчості, співробітництва та відданості справі

22. Коли виникає конфлікт між співробітниками, керівнику необхідно

а вислухати думки кожної сторони та запропонувати рішення, які б задовольнили в достатній мірі обох

б прийняти нейтральну позицію, щоб запобігти нападкам на себе з обох боків

23. Якщо порушується стратегія фірми, керівник повинен

а оперативно вжити заходів по виправленню ситуації, відпрацювати механізм подібних промахів в майбутньому

б прийняти до уваги негативний досвід, оскільки навчання на власних помилках найбільш ефективно

24. Проводячи нараду з співробітниками, керівник повинен мати за мету

а орієнтування підлеглих відносно стратегії та тактики, загального характеру роботи, відпрацювання рішення про способи та методи виконання завдань

б заохочення співробітників до управління, формування рішень, щоб зрівноважити можливе протистояння керівництва та підлеглих

25. Розподіляючи відповідальність за виконання робіт, керівник повинен

а ретельно пояснити кожному підлеглому його функції та методику виконання роботи

б провести бесіду з кожним підлеглим та надати їм можливість діяти, виходячи з їх можливостей та ініціативності

26. Начальник повинен

а розуміючи, що співробітники не зацікавлені у високій інтенсивності праці, слідкувати, щоб вони робили хоча б найнеобхідніше

б прагнути до вищої продуктивності на основі усвідомлення її важливості кожним співробітником

27. Керівнику слід визначати цілі

а не граничні, але достатньо високі, тільки тоді співробітники усвідомлять їх значимість

б найвищого рівня, які надають співробітникам перспективу особистого росту

28. Щоб не доводилося змінювати свої рішення, керівник повинен розробляти їх

- а** використовуючи всю доступну інформацію, щоб мати аргументи для доведення своєї правоти
- б** з урахуванням поглядів та установок свого шефа, щоб в разі ускладнень послатися на «авторитет»

29. Даючи оцінку результатам роботи співробітників, керівнику слід

- а** враховувати особисті якості підлеглого, вказувати на елементи, що потребують доопрацювання, відмічати сильні сторони
- б** переконатися, що співробітник не сумнівається в об'єктивності та всебічності оцінки, після чого спільно відпрацювати заходи його особистого росту

30. Цікавлячись досягненнями співробітника, керівник повинен

- а** не втручатися в те, що відбувається; про утруднення та упущення проінформувати його по офіційних каналах
- б** постійно підтримувати особистий контакт, втручатися в потреби та проблеми підлеглого, виявляти зацікавленість в його добробуті

31. Щоб отримати від співробітників необхідну віддачу, треба поставити перед ними мету

- а** та попросити їх про допомогу в її досягненні
- б** та вимагати чіткого дотримання інструкцій

32. По завершенні роботи керівнику слід обговорити результати з виконавцями

- а** аналізуючи успіхи та недоліки, вносячи пропозиції по їх виправленню, стимулюючи співробітників до розробки оптимальних рішень
- б** з тим, щоб визначити найбільш успішних співробітників та заохотити їх гарну роботу

33. Якщо співробітники йдуть з роботи раніше часу, то керівнику слід

- а** не нагнітати ситуацію, не вносити напругу в психологічний клімат своїм адмініструванням
- б** особисто звернутися до кожного з них, щоб вони дотримувалися розпорядку дня

34. Збори співробітників приносять користь, якщо

- а** використовуються в якості зворотного зв'язку з метою відпрацювання оптимальних рішень
- б** використовуються як можливість проінформувати їх про хід робіт

35. Коли співробітник відмовляється діяти по запропонованій йому методиці, керівнику доцільно

- а** перечекати, поки «стихнуть пристрасті», розраховуючи, що підлеглий, як звично, піде на уступи
- б** пояснити підлеглому доцільність встановлених правил та методик та вимагати продовження роботи

36. Керівник повинен відповідати за

- а** підтримку сприятливого клімату серед співробітників, що повинно відбитися на продуктивності
- б** досягнення максимальної продуктивності, тому що це вплине на задоволення матеріальних потреб співробітників

37. По завершенні планування роботи керівнику залишається

- а** контролювати строки та якість виконання основних заходів, при необхідності – вносити зміни, узгоджуючи їх з виконавцями
- б** дати можливість підлеглим проявити ініціативу та активність на своєму рівні

38. Зустрівши ускладнення керівник повинен

- а** ознайомитись з досвідом вирішення аналогічних проблем та зробити відпрацьованим в цих випадках способом
- б** самостійно розробити комплекс заходів по його усуненню

39. Впроваджуючи нововведення, здійснюючи організаційні та інші зміни керівник повинен

- а** пояснити людям їх значимість та корисність
- б** використати для цього зручний момент, зберігаючи статус співробітників та звичний порядок

40. При виникненні розходжень в думках керівника та підлеглому керівнику слід

- а** відкрито обговорити збіг та розходження, їх причини, відпрацювати оптимальне рішення
- б** наполягти на своїй точці зору.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз управлінських переваг

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1		9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
1		б		а		21	б			а	
2			а	б		22			а		б
3	б			а		23		а			б
4		а	б			24	а		б		
5	б				а	25		а		б	
6			б	а		26	б				а
7		а			б	27			а	б	
8	а	б				28		а			б
9		а			б	29	б		а		
10	а		б			30				б	а
11				б	а	31		б	а		
12	а	б				32	а			б	
13				а	б	33			б	а	
14	а		б			34	а	б			
15		б		а		35			б		а
16			б		а	36		б		а	
17	б				а	37	а				б
18		б	а			38		б	а		
19	а			б		39				а	б
20				а	б	40	а	б			
Всього											
Разом											

Характеристика компонентів управління

Ініціатива:

- а** Я викладаюсь рівно настільки, наскільки необхідно, щоб утриматись на місті.
- б** Я розпочинаю дії, які підбадьорюють інших і підтримують їх.
- в** Я намагаюсь підтримувати, по можливості, постійний темп роботи.
- г** Я примушую себе та інших працювати.
- д** Я докладаю енергійні зусилля і намагаюсь, щоб й інші з ентузіазмом і зацікавленістю підтримували мене.

Уміння працювати з інформацією:

- а** Я обходжусь лише тими фактами, поглядами та позиціями, які висловлені мені іншими.
- б** Я шукаю лише ті факти, погляди та пропозиції, які підтверджують, що все йде добре. З метою підтримки гармонії я не схильний конфліктувати з іншими.
- в** Я більш-менш реально оцінюю речі та перевіряю факти, думки та позиції, коли проявляються чергові протиріччя.
- г** Я досліджую факти, погляди та позиції з тим, щоб самому контролювати будь-яку ситуацію і бути впевненим, що інші не роблять помилок.
- д** Я збираю й уточнюю інформацію. Я з готовністю вислуховую думки, погляди та ідеї, що відрізняються від моїх. Я постійно оцінюю свої й чужі факти, погляди (думки) та позиції, рішення.

Уміння відстоювати свою позицію:

- а** Я тримаю свої погляди (думки) при собі, висловлюю їх лише тоді, коли ними цікавляться. Я неохоче приймаю будь-яку позицію інших та намагаюся не розкривати своїх поглядів, відношень та ідей.
- б** Я в принципі приймаю погляди, відношення та ідеї інших, навіть якщо у мене є заперечення.
- в** Я не категорично висловлюю свої думки, відношення, ідеї та намагаюся йти назустріч іншим.
- г** Я наполягаю на своїх поглядах, відношеннях та ідеях, навіть якщо це пов'язано з запереченням (відкиданням) поглядів інших людей.
- д** Я вважаю важливим висловлювати відкрито мої уявлення та погляди, але міняю їх, якщо зустрічні переконливіші та логічніші.

Вирішення конфліктів:

- а Я залишаюсь нейтральним чи намагаюсь залишитись осторонь від конфлікту.
- б Я уникаю виступати ініціатором конфлікту, але якщо він виникає, намагаюсь заспокоїти людей, щоб вони продовжували працювати разом.
- в Коли конфлікт виникає, я намагаюсь знайти прийнятну позицію, яка б задовольнила всіх.
- г Коли конфлікт виникає, я намагаюсь припинити його чи настояти на своїй позиції.
- д При виникненні конфлікту я шукаю глибинні його причини з метою їх вирішення.

Прийняття рішень:

- а Я надаю іншим право приймати рішення чи просто погоджуюсь з тим, що це відбувається.
- б Я шукаю рішення, які підтримують добрі стосунки та заохочую інших приймати самостійні рішення, коли це можливо.
- в Я шукаю слухні рішення, які були б прийнятні для інших.
- г Я надаю великого значення можливості приймати власне рішення і інші рідко впливають на мене.
- д Я надаю важливе значення прийняттю оптимальних рішень, я шукаю при цьому розуміння та згоди інших.

Емоційний стан в умовах чинення тиску:

- а Я рідко роздуваю конфлікт, намагаюся ні в що не втручатися.
- б Через негативне відношення до конфліктів я намагаюсь реагувати на все доброзичливо та приязно.
- в В умовах чинення на мене опору я відчуваю себе скутим та невпевненим, намагаючись виправдати сподівання інших.
- г Якщо справи йдуть не кращим чином, я захищаюся, чиню опір та приводжу контр доводи.
- д Коли мене «заводять», я тримаю себе в руках, хоча й не приховую свого роздратування.

Таблиця 3.3 – Зведені дані визначень-характеристик компонентів управління

Визначення характеристик	Компоненти управління					
	Ініціативність	Робота з інформацією	Відстоювання позицій	Вирішення конфліктів	Прийняття рішень	Емоційний стан
а (1.1)						
б (1.9)						
в (5.5)						
г (9.1)						
д (9.9)						

Додаток 3

Таблиця 3.1 – Узагальнені дані анкетного опитування 25 працівників ПАТ «Фенікс»

№	Запитання	Кількість позитивних відповідей
1.	Чи знає свою справу заступник Голови правління з комерційної діяльності?	15
2.	Чи працелюбний заступник Голови правління з комерційної діяльності?	18
3.	Чи відчуваєте Ви діяльність заступника Голови правління з комерційної діяльності?	8
4.	Чи турбується заступник Голови правління з комерційної діяльності про майбутній розвиток Вашого підприємства?	10
5.	Чи виявляє заступник Голови правління з комерційної діяльності підприємливість?	12
6.	Чи радиться заступник Голови правління з підлеглими, чи залучає їх до напрацювання рішень з важливих питань діяльності підприємства?	2
7.	Чи сприяє заступник Голови правління забезпеченості гласності на підприємстві?	2
8.	Чи вимогливий заступник Голови правління?	22
9.	Чи справедливий заступник Голови правління?	8
10.	Чи часто заступник Голови правління застосовує розпорядчі методи управління?	25
11.	Чи вдається заступник Голови правління до критики?	24
12.	Чи самокритичний заступник Голови правління?	1
13.	Чи позитивно сприймає заступник Голови правління критику на свою адресу ?	2
14.	Чи часто заступник Голови правління буває у торговельному залі?	12
15.	Чи переймається заступник Голови правління турботами своїх підлеглих?	3
16.	Чи підтримує заступник Голови правління ініціативу підлеглих?	4
17.	Чи розуміє заступник Голови правління гумор та жарти?	1
18.	Чи вітається заступник Голови правління з підлеглими поза роботою?	3
19.	Чи виявляє заступник Голови правління лагідність?	2
20.	Чи проявляє заступник Голови правління грубість?	22

Додаток К

Приклад проекту наказу (бланк фірми)

ТОВ „Сіріус”

14000 м. Чернігів, вул. П'ятницька, 39 т. 7-22-22

12.01.2018 р.

м. Чернігів

Наказ № 1

З метою збільшення реалізації продукції наказую:

Знизити постійні витрати на виробництво продукції за рахунок скорочення споживання теплоелектроенергії на всіх виробничих ділянках і зменшення витрат на відрядження працівників фірми, з цією метою:

1. Створити комісію в складі:
 - заступник директора (П.І.Б.) – голова комісії;
 - головний бухгалтер (П.І.Б.);
 - начальник цеху (П.І.Б.)
2. Головному бухгалтеру (П.І.Б.) зробити підрахунки всіх постійних витрат і особливо теплоенергії і подати мені дані до 15.01.2018 р.
3. Заступнику директора по виробництву (П.І.Б.) подати мені відомості про термін використання технологічного обладнання і графіки відключення обладнання. Строк – 20.01.2018 р.
4. Начальникам служби маркетингу постачання скоротити кількість відряджень робітників на 20 % і в подальшому здійснювати контроль. Строк – на протязі року. Відповідальний (П.І.Б.)
5. Начальнику цеху (П.І.Б.) налагодити контроль за використанням теплоелектроенергії і подати заявки на придбання контрольно-вимірювальної апаратури. Строк – 30.01. 2018 р.
6. Начальнику постачання (П.І.Б.) закупити обладнання, згідно заявки начальника цеху. Строк – 31.03.2018 р.
7. Начальнику цеху (П.І.Б.) заключити договори на встановлення обладнання в виробничих приміщеннях. Строк – 30.04 2018 р.
8. Головному бухгалтеру підрахувати ефективність впроваджених заходів за 2-3 кв. 2018 р. І надати звіт до 10.10.2018 р.

Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор

/Підпис/