

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ВИЩА ШКОЛА
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГОСПОДАРСЬКОГО ПРАВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо виконання завдань практичних занять вибіркової навчальної дисципліни
циклу дисциплін за вибором ВНЗ
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ
для студентів денної форми навчання

Галузь знань: 0301 – Соціально-політичні науки

Напрямок підготовки: 6.030101 – Соціологія

Спеціалізація: Соціологія управління (СОЦ)

Укладач:

Шулаєва Ю.Є., к.е.н.

Розглянуто на засіданні кафедри
менеджменту та господарського права
Протокол № 1 від 30. 08. 2013 р.

Затверджено на Засіданні
навчально-видавничої
ради ДонНТУ
Протокол №4 від 04.10.2013

Донецьк, 2013

УДК-330.8

Методичні рекомендації щодо виконання завдань практичних занять вибіркової навчальної дисципліни циклу дисциплін за вибором ВНЗ «Теорія і практика менеджменту» для студентів денної форми навчання галузі знань: 0301 – Соціально-політичні науки, спеціалізація – СОЦ / Укл. Ю.Є. Шулаєва. – Донецьк: ДоНТУ, 2013. – 49 с.

У методичних рекомендаціях викладено загальні положення та тематичний зміст практичних занять з вибіркової навчальної дисципліни циклу дисциплін за вибором ВНЗ «Теорія і практика менеджменту». Методичні рекомендації містять завдання щодо виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Теорія і практика менеджменту».

Укладачі:

к.е.н., доцент каф. менеджменту

та господарського права Ю.Є. Шулаєва

Рецензент:

Е.В. Павлиш, к.е.н., доц.

Відповідальний за випуск:

завідувач кафедри менеджменту та господарського права

д.е.н., проф. О.В. Захарова

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
Загальні положення	5
1. Навчальна програма дисципліни	6
1.1 Організаційні форми вивчення навчальної дисципліни	6
1.2 Тематичний виклад змісту навчальної дисципліни	7
2. Підсумкові тести з відповідями	25
3. Практичні ситуації з рішеннями	34
4. Завдання для самостійного написання реферату	37
5. Критерії оцінки знань студентів	38
Список рекомендованої літератури	40

ВСТУП

Робочу програму курсу «Теорія і історія менеджменту» розробила доцент кафедри менеджменту та господарського права Шулаєва Юлія Євгенівна. Програма є основним учбово-методичним документом, що регламентує діяльність студентів, викладачів у період її проходження.

Менеджмент – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягнути координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

Менеджмент визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Тому менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації.

Дисципліна «Теорія і практика менеджменту» є вибірковою. Навчальну програму складено відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою спеціаліста з напрямку підготовки: 6.030101 – Соціологія.

Сучасна система підготовки управлінців 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 «Теорія і практика менеджменту» наголос робиться і на самостійну роботу студентів.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою курсу «Теорія і практика менеджменту» є ознайомлення студентів з основними поняттями менеджменту та планування, зі змістом та завданнями управлінської діяльності, роллю керівників різних рівнів в управлінні підприємствами.

Основними **завданнями** курсу є:

- 1) ознайомити студентів з сутністю основних понять і категорій науки управління та загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;
- 2) отримання студентами фундаментальних знань про зміст та процеси реалізації функцій управління;
- 3) розвиток та закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці.
- 4) ознайомити студентів з природою та сутністю виробничих відносин, створенням необхідного економічного базису для подальшої трудової діяльності.

1. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

1.1 Організаційні форми вивчення навчальної дисципліни

Згідно Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах (Наказ МОН України № 161 від 2.06.93 р.) навчальний процес у вищих навчальних закладах здійснюється у таких формах: навчальні заняття, виконання індивідуальних завдань, самостійна робота студентів, практична підготовка, контрольні заходи.

Основними видами навчальних занять за дисципліною «Теорія і практика менеджменту» є лекції, практичні заняття, контрольні заходи та консультації.

Всі вони використовуються з метою озброєння студентів фаховими теоретичними знаннями, практичними навичками та вміннями.

Відповідно з навчальним планом викладання даного курсу будується на поєднанні лекцій з практичними заняттями.

З метою інтенсифікації навчального процесу і підвищення його якості передбачається застосування наочних посібників, технічних засобів, а також активних методів навчання (АМН) і розборів виробничих ситуацій на лекціях і на практичних заняттях.

При вивченні курсу використовується різноманітні види самостійної роботи. Контроль якості самостійної роботи та засвоєння лекційного матеріалу намічається здійснювати за допомогою контрольних опитів.

Для студентів денної форми навчання за дисципліною проводиться залік.

1.2 Тематичний виклад змісту навчальної дисципліни

Зміст дисципліни розкривається в темах:

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.

Теми рефератів і доповідей:

1. Місце менеджера в системі керування.
2. Менеджер як суб'єкт керування. Типи керівників.
3. Управлінська праця: принципи й особливості.
4. Особистість й авторитет менеджера.
5. Професійні знання й навички менеджера.

Проблемні питання для обговорення:

1. Що таке «управління» та «менеджмент» і в чому їх принципова відмінність?
2. Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).
3. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні.
4. Історичні етапи розвитку світового менеджменту.
5. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.
6. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Література:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник. - 3-і изд. - М.: Гардарики, 2000. - 528с.
2. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник для вузів / за редакцією А.А. Радугина. - М.: Центр, 2000. - С. 243-265; 413-424.
3. Колман Р. 525 способів стати кращим менеджером: Пер. с англ. - М.: Фаир-Пресс, 2002. - 280 с.
4. Кузьмін О.Є., Мірошник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - С. 261-298.

5. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника: Перекл з англ. - К.: Всеповитий, Наукова думка, 2001. - 221 с.
6. Молл Е.Г. Керування кар'єрою менеджера. - Спб.: Питер, 2003. - 351 с.
7. Стеттнер М. Кар'єру починаючого менеджера: Пер з англ. - М.: Фаир-Пресс, 2003. - 211 с.
8. Соснін А.С., Мельниченко Л.В. Основи теорії й практики менеджменту. - К.: Изд. ЕУФІМБ, 2000. - С. 23-39; 80-93.
9. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Менеджер організації: Навчальний посібник для менеджера. - К.: Изд. ЕУФІМБ, 2001. - С. 94-134.

Тема 2. Еволюція управлінської думки.

Теми рефератів і доповідей:

1. Сутність ідей представників школи наукового управління.
2. Внесок в науку управління адміністративної школи, обмеженість класичної теорії менеджменту.
3. Внесок в теорію та практику менеджменту поведінкових шкіл.
4. Вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
5. Причини виникнення інтегрованих підходів до управління, сутність процесного підходу до управління.
6. Основні положення системного підходу до управління.
7. Риси ситуаційного підходу до управління.
8. Характеристика сучасних напрямків розвитку науки управління.

Проблемні питання для обговорення:

1. Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних гірничих підприємств.
2. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні.
3. Історичні етапи розвитку світового менеджменту.
4. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими? Поясніть.

5. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Література:

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 55-101
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 43-58
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 48-74
4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – с.113-149
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 27 – 52.
7. Робінс С.П., Деченцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002. – с. 65-84.
8. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 31-53
9. Туленков М.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн.пособие. – К.: МАУП, 1998 – с. 53-121.
10. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М. : Республика, 1992. с.9-32

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.

Теми рефератів і доповідей:

1. Рішення в менеджменті: його суть, природа.
2. Порівняльна характеристика класифікації рішень в залежності від вибору ознак класифікації.
3. Вчені, які займаються питаннями розробки і розвитку теорій прийняття рішень.

4. Рішення і умови його прийняття.
5. Процес розробки і прийняття рішення в менеджменті.
7. Фактори, що визначають якість прийнятого рішення.

Проблемні питання для обговорення:

1. Сутність процесу прийняття рішень в теорії управління.
2. Характеристика поведінкової та класичної моделі прийняття рішень.
3. Сутність та сфери застосування ірраціональної моделі прийняття рішень.
4. Основні етапи раціональної технології прийняття рішення та їх зміст.
5. Послідовність здійснення процесу оцінки альтернативних варіантів.
6. Характеристика методів творчого пошуку альтернативних варіантів.
7. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.

Література:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.- Львів: Світ, 1995.- 296 с.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Базилевич Л. А., Соколов Д. В., Франева Л. К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 1991.
4. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, 1992.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
6. Глущенко Е. В. Теория управления. – М.: Вестник, 1997.
7. Поршнева А.Г. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Теми рефератів і доповідей:

1. Загальні проблеми моделювання. Вимоги до моделей
2. Види моделей.
3. Основні методи прийняття управлінських рішень.

4. Методи оцінки рішень.

5. Коректування ухвалених рішень.

Проблемні питання для обговорення:

1. Сутність та умови доцільного використання: аналітичних методів; статистичних методів; методів математичного програмування; теоретико-ігрових методів; експертних методів.
2. Механізм використання методу “дерево рішень”.
3. Основні критерії для розв’язання задач в теорії статистичних рішень.
4. Характеристика задач теорії ігор.
5. Характеристика експертних методів.

Література:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник. - 3-і изд. - М.: Гардарики, 2000. - 528с.
2. Глухів В.В. Менеджмент: Підручник. - Спб. - Спеціальна література 1999. - 700с.
1. Литвак Б.Г. Розробка управлінського рішення: Підручник. - М.: Справа, 2000.-392с.
3. Мескон М. Основи менеджменту. - 2-і изд. - М.: Справа, 1998. - 800 с.
4. Ременников В.Б. Розробка управлінського рішення: Навчальний посібник. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 139 с.
- 5.

Тема 5. Цілі управлінського планування.

Теми рефератів і доповідей:

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.
4. Стратегічне планування в організації.
5. Надання стратегії конкретної форми.

Проблемні питання для обговорення:

1. Планування як функції управління.

2. Типи планів в організації.
3. Класифікація організаційних цілей.
4. Метод управління за цілями.
5. Стратегія: її суть. Елементи стратегії?
6. Місія організації.
7. Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації.
8. Метод «пакетного менеджменту»; модель життєвого циклу; матриця BCG як метод вибору загальнокорпоративної стратегії.

Література:

1. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Филинь, 1997.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. 2. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, 1992.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
5. Вершигора Е. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1998.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
7. Волкова К. А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 1997.
8. Герчикова Р. С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1994.
Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. —М.: Экономика, 1992. – 360 с.
10. Салига С.Я. Основы менеджменту: учбовий посібник. – К.: “ОКО”, 1994. – 140 с.

Тема 6. Основи теорії організації.

Теми рефератів і доповідей:

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.
2. Основи теорії організації.

3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

Проблемні питання для обговорення:

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт Ви знаєте?
7. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Хекмена-Олдхема.
8. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
9. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
10. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
11. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?

Література:

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 513 – 666.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 249 – 377.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 306 – 397.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с. 307 – 358.
5. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – с. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 312 – 336.
7. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 195 – 221.
8. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 46 – 58, 122 – 128.
9. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.

Тема 7. Організаційне проектування.

Теми рефератів і доповідей:

1. Сутність організаційного проектування.
2. Складові проектування робіт в організації.
3. Процес департаменталізації, його типи, переваги і недоліки.
4. Типи організаційних структур. Побудова організаційної структури гірничого підприємства як складова організаційного проектування.
5. Сутність методів вибору типу організаційної структури управління.

Проблемні питання для обговорення:

1. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
2. Які методи проектування і перепроjektування робіт Ви знаєте?

3. Що являє собою процес департаменталізації? Дайте характеристику його типів. Обґрунтувати доцільність його застосування в умовах гірничих підприємств.
4. Які ключові параметри роботи визначають в рамках проектування робіт?
5. Навести методи перепроєктування робіт. Що являє собою процес «ротації робіт» та які його недоліки та переваги?
6. Освітлити процес побудови організаційної структури, навести типи організаційних структур управління.
7. Дати стисло характеристику кожного типу організаційних структур управління (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізіональної, матричної, мережевої).

Література:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 249 – 377.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с. 307 – 358.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 306 – 397.

Тема 8. Управління організаційними змінами.

Теми рефератів і доповідей:

1. Сутність та процес організаційних змін.
2. Причини, що викликають необхідність організаційних змін.
3. Модель процесу організаційних змін К.Левіна.
4. Система управління організаційними змінами.
5. Подолання опору персоналу до організаційних змін.
6. Управління організаційними змінами.

Проблемні питання для обговорення:

1. Що таке «організаційні зміни» та які причини викликають їх необхідність?
2. Які кроки, відповідно до моделі К. Левіна, включає в себе процес організаційних змін?
3. Навести основні причини опору організаційним змінам.
4. Охарактеризувати стратегії подолання опору організаційним змінам.
5. Навести фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін.
6. Які роботи охоплює процес проведення організаційних змін?

Література:

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 513 – 666.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 249 – 377.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 306 – 397.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с. 307 – 358.
5. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 312 – 336.
6. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.

Тема 9. Основи теорії мотивації.

Теми рефератів і доповідей:

1. Поняття й сутність мотивації.
2. Мотивація як необхідна умова керування організацією.
3. Патерналистская теорія мотивації.
4. Змістовні теорії мотивації.
5. Процесуальні теорії мотивації.
6. Прийоми й методи мотивації в сучасній практиці керування.

Проблемні питання для обговорення:

1. Порівняйте між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.МакКлелланда, Ф.Герцберга. Охарактеризуйте графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.
2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:
 - a. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?
 - b. Яку роль відіграє заробітна плата у змістовних теоріях мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.
 - c. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних змістовних теорій мотивації?
 - d. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно теорії справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.
 - e. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?

Література

1. Веснин В.Р. Основи менеджмента-м.: ИМПЭ, 1999.- С. 271 - 382.
2. Зайцева О.А. Радугин А.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник для вузів / під рук. А.А.Радугина. - М.: Центр, 2000. - С. 286 - 311.
3. Маслоу А. Маслоу про менеджмент: Пер з англ. - Спб.: Питер, 2003. - 413 с.
4. Попов В.П. , Крайнюченко И.В. Генезис мотивації// Менеджмент у Росії й за рубежом, 2003, №3. -С. 53 - 55.
5. Тимошенко И.И., Соснін А.С. Менеджер організації: Навчальний посібник

для менеджера. - К.: Изд. ЕУФІМБ, 2001. - С. 82 - 93.

6. Хлюнева М.В. Піраміда А. Маслоу// Менеджмент у Росії й за рубежом, 1998, №5. - С.33-48.

Тема 10. Система і процес контролю

Теми рефератів і доповідей:

1. Поняття та процес контролю.
2. Класифікація інструментів управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

Проблемні питання для обговорення:

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
5. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
6. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
7. Чому працівники організації чинять опір контролю?
8. Які існують методи подолання опору контролю?
9. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
10. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
11. Для чого здійснюється операційний контроль?
12. Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації?

Література:

1. Ансофф І. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.

3. Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992.
4. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.:ил.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом “Дашков и КО”, 2000. – 176 с.
9. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
10. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.

Тема 11. Лідерство. Теорія особистих якостей лідера.

Теми рефератів і доповідей:

1. Поняття та природа лідерства.
2. Теорія особистих якостей лідера.
3. Концепції поведінки лідера.
4. Концепції ситуаційного лідерства.
5. Сучасні концепції лідерства.

Проблемні питання для обговорення:

1. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?

2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?

3. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?

4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?

5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?

6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?

7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К.Левіна

8. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.

9. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?

10. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?

11. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?

Література:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник. - 3-і изд. - М.: Гардарики, 2000. - С.469-524.

2. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник для вузів / за редакцією А.А. Радугина. - М.: Центр, 2000. - С. 243-265; 413-424.

3. Кабушкин Н.И. Основи менеджменту: Навчальний посібник. - 3-і видання - Мінськ: Нове знання, 2000. - С.215-240.
4. Кисельов А.Г. Авторитет і сила влади // Менеджмент у Росії й за рубежом, 2000, №2 - С.35-43.
5. Колман Р. 525 способів стати кращим менеджером: Пер. с англ. - М.: Фаир-Пресс, 2002. - 280 с.
6. Кузьмін О.Є., Мірошник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - С. 261-298.
7. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника: Перекл з англ. - К.: Всеповитий, Наукова думка, 2001. - 221 с.
8. Молл Е.Г. Керування кар'єрою менеджера. - Спб.: Питер, 2003. - 351 з
9. Соснін А.С., Мельниченко Л.В. Основи теорії й практики менеджменту. - К.: Изд. ЕУФІМБ, 2000. - С. 23-39; 80-93.
10. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Менеджер організації: Навчальний посібник для менеджера. - К.: Изд. ЕУФІМБ, 2001. - С. 94-134.

Тема 12. Процес комунікації.

Теми рефератів і доповідей:

1. Сутність і роль комунікацій у менеджменті.
2. Види комунікацій.
3. Форми комунікаційних зв'язків у керуванні.
4. Ліквідація комунікативних бар'єрів.
5. Усна форма передачі інформації.

Проблемні питання для обговорення:

1. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

1.1. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому? Поясніть.

1.2. Як ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

1.3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими? Чому?

1.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

1.5. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

1.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

1.7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати?

Література:

1. Бажин И.И. Інформаційні системи менеджменту. - М.: ГУ - ВШЭ, 2000. - 687 с.
2. Бландел Р. Ефективність бизнес-комуникацій. - Спб.: Питер, 2000. - 384с.
3. Бреддик У. Менеджмент в організації. - М.: ИНФРА-М, 1997. - С.233-241.
4. Верников Г.Г. Корпоративні інформаційні системи// Менеджмент у Росії й за рубежом, 2003, №2. - С. 52 - 64.
5. Веснин В.Р. Основи менеджменту. - М.: ИМПЭ, 1999. - С. 232-250.
6. Звіринців А.Б. Комунікаційний менеджмент. - Спб.: СОЮЗ, 1997. - 288с.

Тема 13. Ефективність управління.

Теми рефератів і доповідей:

1. Ефективність діяльності організації.
2. Підходи до визначення організаційної ефективності.
3. Ефективність управління.

Проблемні питання для обговорення:

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?

2. Які заходи подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?

3. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.

4. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?

5. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?

6. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?

7. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?

8. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

9. В чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?

10. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

11. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

12. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Література:

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 256 с.

2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: Пер. с англ. – 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.

3. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002 г. - 440 с.

4. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 504 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 480 с.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». - Житомир: ЖІТІ, 1998. - 600 с.
7. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Р.А. Управление экономикой. Учебник - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999 - 784 с
8. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.

2. ПІДСУМКОВІ ТЕСТИ З ВІДПОВІДЯМИ

1 Менеджмент при процесному підході – це:

- 1) наука про управління технічними системами;
- 2) сполучний процес;
- 3) управлінський апарат;
- 4) процес управління організацією.

2 Оберіть правильне визначення поняття «менеджмент»:

- 1) процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань;
- 2) видача завдань, контроль їх виконання та стимулювання підлеглих, використання різноманітних засобів впливу для досягнення особистих та групових цілей;
- 3) координація діяльності різних підрозділів організації в межах делегованих керівництвом повноважень;
- 4) Досягнення високого рівня ефективності організації на основі використання знань та навичок підлеглих

3 Позначте основні функції менеджменту

- 1) лідерство;
- 2) прогнозування;
- 3) моніторинг;
- 4) планування

4 Який з видів діяльності керівника не є функцією менеджменту?

- 1) управління виробництвом;
- 2) організація;
- 3) керівництво;
- 4) контроль.

5 Виробництво – це:

- 1) функція менеджменту;
- 2) інструмент менеджменту;
- 3) вид діяльності організації;
- 4) сполучний процес.

6 Управління неформальною організацією здійснюється за допомогою:

- 1) ієрархії;
- 2) культури;
- 3) ринку;
- 4) комунікацій.

7. У якій системі переважаючим підходом при підготовці керівників є “навчання за допомогою досвіду”?

- 1) американської;
- 2) німецької;
- 3) японської;
- 4) вітчизняної.

8 Операційний менеджмент є пріоритетною сферою:

- 1) школи наукового управління;
- 2) школи науки управління;
- 3) школи кількісних методів;
- 4) адміністративної школи.

9 Відмітьте ті з відповідей, які співпадають з принципами менеджменту А.Файоля

- 1) домінування короткострокових цілей над довгостроковими
- 2) підпорядкування суспільних інтересів особистим
- 3) де надаються повноваження – там виникає відповідальність
- 4) максимізація прибутку компанії

10 Визначте, що з наведеного нижче відповідає внеску школи наукового управління у розвиток менеджменту

- 1) необхідність позитивного ставлення керівництва до потреб працівників
- 2) розробка стандартних методів виконання робочих завдань
- 3) ідентифікація та аналіз мотивів поведінки працівників та їх взаємодії з іншими робітниками
- 4) використання кількісних методів для прийняття управлінських рішень

11 Визначте, що з наведеного нижче відповідає внеску неокласичної школи у розвиток менеджменту

- 1) врахування керівниками неекономічних факторів впливу на поведінку працівників
- 2) відбір працівників, які володіють здібностями для виконання конкретних завдань
- 3) розробка стандартних методів виконання робочих завдань
- 4) нормування праці та створення системи винагород

12 Головним елементом системи Тейлора є:

- 1) високий рівень відповідальності за доручену справу;
- 2) можливості для творчого та ділового зростання;
- 3) наукова організація праці;
- 4) просування по службі.

13 До третього етапу розвитку менеджменту відноситься:

- 1) адміністративна школа;
- 2) школа кількісних методів;
- 3) школа наукового управління;
- 4) школа “людських відносин”.

14 Визначте, які навички є першочерговими для керівників вищої ланки

- 1) пов'язані з наявністю знань та майстерності у виконанні певних робочих завдань
- 2) пов'язані з передачею та сприйняттям інформації
- 3) пов'язані зі здатністю мислити та обдумувати абстрактні ситуації, планувати діяльність на тривалі періоди, комунікаційні здібності
- 4) технічні, комунікаційні та концептуально-абстрактні

15 Удосконалення системи управління - це пріоритетна сфера:

- 1) школи наукового управління;
- 2) класичної школи;
- 3) школи кількісних методів;
- 4) школи соціально-психологічних методів та поведінських наук.

16 Визначте третій рівень підготовки фахівців в галузі бізнесу, менеджменту в американській системі освіти:

- 1) бакалавр;
- 2) магістр;
- 3) доктор філософії;
- 4) спеціаліст.

17 Мета організації належить до чинників:

- 1) зовнішнього середовища організації;
- 2) внутрішнього середовища організації;
- 3) вихідних параметрів;
- 4) вхідних параметрів.

18 Які технології застосовують організації невиробничої сфери:

- 1) індивідуально-мережеві;
- 2) посередницькі;
- 3) інтенсивні;
- 4) безперервні

19 Органи державного управління відносяться до:

- 1) чинників зовнішнього середовища прямого впливу;
- 2) чинників зовнішнього середовища опосередкованого впливу;
- 3) факторів внутрішньої сфери організації;
- 4) факторів політичного середовища.

20 Здібності та обдарованість:

- 1) можуть формуватися соціальним середовищем;
- 2) лишаються незмінними впродовж усього життя;
- 3) здібності більшості людей є однаковими, а обдарованість - різна;
- 4) обдарованість більшості людей є однаковою, а здібності - різні.

21 Визначте, які з наведених нижче чинників належать до внутрішнього, середовища організації

- 1) трудові ресурси
- 2) споживачі
- 3) структура організації
- 4) глобальні технології

23 Оберіть правильне визначення поняття “організаційна культура”:

- 1) система загальних для членів організації внутрішніх цінностей, які значною мірою визначають їх спосіб дій
- 2) правила етичної поведінки керівників стосовно підлеглих, а всіх членів організації – стосовно її клієнтів
- 3) погляди та уявлення членів організації про процеси, які відбуваються у її внутрішньому та зовнішньому середовищі
- 4) інструкції, штатний розклад та посадові обов’язки, якими визначається поведінка працівника організації в робочий час

24 Економічний аналіз діючого стану організації є складовою функції:

- 1) планування;
- 2) організації;
- 3) мотивації;
- 4) контролю.

25 Комунікація – це:

- 1) функція менеджменту;
- 2) сполучний процес;
- 3) вид діяльності організації;
- 4) інструмент менеджменту.

26 Який варіант з наведених нижче є оптимальним для ведення ділових переговорів між різними організаціями з точки зору психології:

- 1) між представниками однієї організації;
- 2) між представниками однієї команди;
- 3) між представниками одного рівня управління;
- 4) між представниками одного підрозділу.

27 Вертикальні комунікації ґрунтуються на принципі:

- 1) субординації;
- 2) координації;
- 3) мотивації та субординації;
- 4) зворотного зв'язку.

28 Для вивчення думки підлеглих найефективніше використовувати канали:

- 1) формальних комунікацій;
- 2) неформальних комунікацій;
- 3) обидва канали;
- 4) жодного з них.

29 Зазначте вірну послідовність етапів комунікаційного процесу:

- 1) 1. передача повідомлення;
2. зародження ідеї;
3. декодування інформації;
4. кодування інформації.
- 2) 4,3,2,1;
- 3) 2,3,4,1;
- 4) 2,4,1,3.

30 Одержувач інформації є:

- 1) елементом комунікаційного процесу;
- 2) етапом комунікаційного процесу;
- 3) перешкодою у міжособистій комунікації;
- 4) незалежним чинником.

31 Сприйняття є:

- 1) зв'язуючи процесом при спілкуванні;
- 2) елементом комунікації при взаємодії;
- 3) етапом комунікацій між людьми;
- 4) потенційним комунікаційним бар'єром

32 Структура організації може впливати на:

- 1) зворотній зв'язок;
- 2) викривлення повідомлень;
- 3) емпатію керівництва;
- 4) інтенсивність комунікації.

33 Доставка листа за адресою є:

- 1) організаційною комунікацією;
- 2) елементом комунікаційного процесу;
- 3) етапом комунікаційного процесу;
- 4) безпосереднім прикладом комунікації.

34 Ваш підлеглий порушив дисципліну на виробництві. Ви попереджуєте його про відповідальність. Для цього ефективніше використовувати:

- 1) ділову записку;
- 2) офіційний лист;
- 3) телефонний дзвінок;
- 4) зауваження при зустрічі

35 Сутність невербальних бар'єрів полягає у:

- 1) неякісній передачі повідомлення при спілкуванні;
- 2) специфіці зародження і формулювання ідей у людини при спілкуванні;
- 3) специфіці сприйняття і кодування людиною інформації при спілкуванні;
- 4) відсутності кодування інформації при формулюванні ідей.

36 Оберіть правильне визначення поняття «комунікаційний процес»:

- 1) спілкування між людьми в процесі виконання службових обов'язків
- 2) передача інформації від однієї людини іншій
- 3) передача наказів та розпоряджень, а також контроль їх виконання
- 4) обмін інформацією між двома та більше людьми

37 Визначте, що є метою комунікаційного процесу:

- 1) аналіз інформації, що є предметом обміну
- 2) поширення інформації, що є предметом обміну
- 3) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну
- 4) передача інформації, що є предметом обміну

38 Визначте, яке з наведених нижче тверджень відповідає директивному стилю прийняття рішень:

- 1) стиль використовується особами, необхідно більше інформації для прийняття рішень, приймають рішення обережно, здатні адаптуватися до неординарних ситуацій та вдало їх долати
- 2) стиль використовується особами, здатними співпрацювати з іншими людьми, неконфліктними, потребують схвалення власних дій
- 3) стиль використовується особами, орієнтованими на тривалі програми, схильними до творчого розв'язання проблем
- 4) стиль використовуються особами, які характеризуються раціональним типом мислення, приймають швидкі рішення, не сприймають невизначеності

39. Потрібно визначити перспективні напрямки для розробки нового виду продукції для ринку. Це рішення відноситься до типу:

- 1) структурованих;
- 2) незапрограмованих;
- 3) формальних;
- 4) інтуїтивних.

40. Зазначте вірну послідовність етапів процесу прийняття рішень:

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

41. Визначення переваг та недоліків кожного з варіантів рішення називається:

- 1) визначенням альтернатив;
- 2) визначенням критеріїв;
- 3) оцінкою альтернатив;
- 4) оцінкою критеріїв.

42. Коли можна визначити ефективність рішення?

- 1) коли рішення сформульовано;
- 2) коли рішення вибрано;
- 3) коли рішення прийнято;
- 4) коли рішення реалізовано.

43. Скоригувати прийняте рішення дозволяє:

- 1) вибір критеріїв;
- 2) вибір альтернатив;
- 3) встановлення обмежень;
- 4) зворотній зв'язок.

44. Якщо імовірність потенційних результатів неможливо оцінити, це означає, що рішення приймалося в обставинах:

- 1) визначеності;
- 2) невизначеності;
- 3) ризику;
- 4) неповної інформації.

45. Прийняття рішення – це:

- 1) функція менеджменту;
- 2) сполучний процес;
- 3) комунікативний процес;
- 4) інструмент менеджменту.

46. У теоріях мотивації порядок слідування потреб чітко визначає необхідний порядок їх задоволення. Чи це дійсно так?

- 1) так, вірно;
- 2) ні, невірно;
- 3) вірно, але у деяких випадках цей порядок може порушуватися;
- 4) невірно, бо це цілком не відповідає реальності.

47. Керівник може делегувати підлеглому: задачі і повноваження

48. Реальна здібність діяти або впливати на ситуацію є:

- 1) делегуванням повноважень;
- 2) лідерством;
- 3) владою;
- 4) мотивацією.

49. Присутнє даній посаді право використання ресурсів організації є:

- 1) делегуванням;
- 2) повноваженнями;
- 3) владою;
- 4) лідерством.

50. Ефективність принципу єдиноначальності зменшується коли:

- 1) ланцюг команд збільшується;
- 2) ланцюг команд скорочується;
- 3) норма управляємості не підтримується на оптимальному рівні;
- 4) діють інші чинники.

51. Ефективність делегування залежить:

- 1) тільки від керівника;
- 2) тільки від підлеглого;
- 3) як від керівника так і від підлеглого;
- 4) не від одного з чинників 1 – 3.

52. Якою є правильна послідовність розробки організаційної структури:

- а) встановлення співвідношення повноважень;
 - б) визначення посадових обов'язків;
 - в) розподіл організації на горизонтальні блоки.
- 1) в),б),а); 2) а),в),б); 3) в),а),б).

53. Функціональна організаційна структура це:

- 1) органістична структура;
- 2) адаптивна структура;
- 3) бюрократична структура;
- 4) проектна структура.

54. Яким є правильне визначення процесу розподілу організації на окремі блоки:

- 1) атрибуція;
- 2) адаптація;
- 3) департаменталізація;
- 4) децентралізація.

55. Дивізіональна організаційна структура це розподіл організації на окремі блоки:

- 1) за посадовими обов'язками;
- 2) за рівнями управління;
- 3) **за видами товарів, покупців, регіонів;**
- 4) згідно з стратегічним планом.

56. Структура організації орієнтованої на окрему географічну територію це:

- 1) продуктова структура;
- 2) глобальна структура;
- 3) регіональна;
- 4) диверсифікована.

57. Яка з організаційних структур є механістичною:

- 1) проектна;
- 2) матрична;
- 3) **функціональна;**
- 4) конгломератна.

58. Якщо керівники середньої та нижчої ланки організації можуть приймати більшість управлінських рішень то така організація:

- 1) централізована;
- 2) ієрархічна;
- 3) етархічна;
- 4) **децентралізована.**

59. Централізована організація має переваги коли:

- 1) розмір організації та технології різко змінюється;
- 2) зовнішнє середовище визначається динамічними ринками та конкуренцією;
- 3) зміни в навколишньому середовищі відбуваються повільно;
- 4) ділова стратегія постійно змінюється.

60. Для організацій діючих в умовах сталого зовнішнього середовища, що використовують технології масового виробництва, переважними є методи пов'язані:

- 1) з розробкою та встановленням правил та процедур;
- 2) з роботою різних колективів та проведенням нарад;
- 3) з встановленням індивідуальних взаємодій;
- 4) з ієрархічними структурами управління.

61. Другорядні проблеми людини відрізняються внаслідок:

- 1) генетичних наслідків;
- 2) народжених відмінностей;
- 3) придбаних навичок;
- 4) закладеної обдарованості.

62. Згідно з моделлю Портера-Лоулера:

- 1) задоволеність веде к досягненню високих результатів;
- 2) результативна праця веде до задоволення;
- 3) задоволення не пов'язано з результативною працею;
- 4) результат і задоволення ніяк не пов'язані між собою.

63. Гігієнічні фактори Ф.Герцберга відповідають в піраміді А.Маслоу:

- 1) фізіологічним потребам;
- 2) потребам в повазі;

- 3) потребам в самовиразу;
- 4) соціальним потребам людини.

64. Згідно з мотиваційною теорією постановки цілей рівень виконання роботи залежить від таких характеристик як:

- 1) складність, специфічність;
- 2) вагомість, напруженість;
- 3) визначеність, стохастичність;
- 4) підпорядкованість, оптимальність.

65. Який вид контролю як функції управління не відповідає діючій класифікації:

- 1) заключний;
- 2) оперативний;
- 3) поточний;
- 4) попередній.

66. Який вид контролю використовується при прийомі на роботу:

- 1) безперервний;
- 2) попередній;
- 3) поточний;
- 4) заключний.

67. Найбільш важливим і витратним елементом процесу контролю є:

- 1) встановлення стандартів;
- 2) вимірювання стандартів;
- 3) оцінка інформації;
- 4) прийняття рішення.

68. Якщо досягнуті результати переважно перевершують встановлені цілі менеджер повинен:

- 1) винагородити робітників;
- 2) передивитися встановленні плани в бік їх підвищення;
- 3) нічого не здійснювати;
- 4) передивитися встановленні плани в бік їх зниження.

3. ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ З РІШЕННЯМИ

Ситуація 1. Ви є заступником директора по роботі з персоналом на підприємстві. Ефективність діяльності підприємства знизилася, що в першу чергу пов'язане із плинністю висококваліфікованих кадрів. Виникла необхідність більш повно й всебічно використати людський потенціал.

На підставі теорії потреб А.Маслоу розробіть комплекс заходів щодо роботи з кадрами.

РІШЕННЯ. Комплекс заходів щодо роботи з кадрами, заснований на задоволенні людських потреб відповідно до теорії потреб А.Маслоу, включає:

Для задоволення першого рівня потреб (фізіологічні): рішення житлових і побутових проблем; створення комфортних умов на робочому місці; надання транспорту; створення кімнат відпочинку; забезпечення харчуванням - безкоштовним або за пільговою ціною.

Для задоволення другого рівня потреб (безпека, захищеність): охорона праці на робочому місці; висновок контрактів з вигідними для працівників умовами й гарантією тривалої зайнятості; страхування; оздоровлення в будинках відпочинку й санаторіях; надання відгулів і короткострокових оплачуваних відпусток після виконання відповідальних і складних завдань.

Для задоволення третього рівня потреб (соціальні - причетність, прихильність, любов): створення клубів по інтересах; проведення святкових і розважальних заходів; організація заміських поїздок; надання суспільних доручень.

Для задоволення четвертого рівня потреб (самоствердження, повага з боку навколишніх): планування кар'єри співробітників; проведення конкурсів на звання «Кращий за професією»; суспільне визнання заслуг; впровадження сучасних методик оцінки результатів праці працівників; проведення змагань між підрозділами.

Для задоволення п'ятого рівня потреб (самовираження): створення умов для творчої ініціативи; впровадження системи наставництва з метою передачі досвіду й знань молодим працівникам.

Ситуація 2. Підприємство сфери побуту зазнає труднощів у зв'язку з низькою ефективністю праці нових співробітників. Вам, як заступникові директора по роботі з персоналом, доручено вирішити завдання адаптації нових працівників на підприємстві й підвищення продуктивності їхньої праці.

Розробіть комплекс заходів щодо даного питання.

РІШЕННЯ. Комплекс заходів щодо адаптації й підвищення продуктивності праці нових працівників повинен включати:

- бесіду з новим співробітником про історію й традиції підприємства;
- ознайомлення нових співробітників із правилами й вимогами внутрішнього трудового розпорядку; роз'яснення новим співробітникам професійних обов'язків;
- впровадження системи учнівства й наставництва із залученням досвідчених висококваліфікованих працівників;
- поступове ускладнення завдань, виконуваних новими працівниками;
- надання суспільних доручень новому працівникові для встановлення ділових контактів зі членами колективу;
- створення тимчасової комісії для оцінки результатів роботи нових співробітників.

Ситуація 3. Новий керуючий фірмою звернув увагу на те, що діяльність колективу перебуває під впливом неформальних груп. В одних випадках наявність неформальних відносин між співробітниками сприяло якнайшвидшому рішенню різних питань, в інші - знижувало ефективність керування.

Що необхідно почати керівникові відносно неформальних груп?

РІШЕННЯ. Відносно неформальних груп керівникові необхідно:

1. Взяти до уваги той факт, що неформальні групи в колективі існують.

2. З'ясувати причини, по яких працівники поєднуються в неформальні групи.
3. Визначити коло питань, на рішення яких націлена діяльність неформальних груп.
4. Установити, наскільки неформальні групи можуть бути корисні для організації.
5. Виявити лідерів неформальних груп й установити з ними контакт. Залучити лідерів як провідники інтересів фірми.
6. Сполучити мети неформальних груп із цілями організації.

Ситуація 4. В 1921 р. автомобільна компанія «Форд Мотор» випускала модель «Т» і контролювала 56% ринку легкових автомобілів. Фірма «Дженерал Моторс» у цей час володіла 13% ринку й випробовувала погрозу банкрутства. Генрі Форд завжди відстоював своє рішення й не брав до уваги думок підлеглих. У фірмі «Дженерал Моторс» новий керуючий Альфред Слоун створив сильну групу керування. Кожен керівник мав власні обов'язки й волю робити те, що необхідно для їхнього виконання. Фірма «Дженерал Моторс» впровадила у виробництво часті зміни моделей, надаючи клієнтам доступний кредит. Частка компанії «Форд Мотор» на ринку сильно скоротилася, а в 1927 р. вона була змушена зупинити конвеєр для переустаткування під випуск запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43% автомобільного ринку, залишивши Г.Форду 10%.

Хто був кращим менеджером - Г.Форд або А.Слоун? Чому? Яка причина поразки Н.Форда?

РІШЕННЯ. Кращим менеджером був А.Слоун. Його заслуга полягає в тому, що він управлінський колектив, у якому кожний відповідав за свою ділянку роботи. У фірмі «Дженерал Моторс» була проведена децентралізація керування (делегування повноважень), що дозволило звільнити новий керуючого від зайвих обов'язків у керівництві. На відміну від А.Слоуна Г.Форд «замикав» рішення більшості питань на себе й тим самим перешкодив раціональному й ефективному використанню ділових якостей підлеглих, залишаючи без уваги їхньої думки й

зауваження. Крім того, Г.Форд обмежився виробництвом однієї моделі й не врахував зміни споживчих переваг, у результаті чого частка його компанії скоротилася. У теж час «Дженерал Моторс», «підбудовуючись» під нові споживчі запити, впровадила нові форми й методи роботи зі споживачами, часті зміни моделей, надавала кредити, за рахунок чого зуміла обігнати свого головного конкурента.

«Відрив» «Дженерал Моторс» від компанії «Форд Мотор» по обсязі виробництва триває по теперішній час.

4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ

Мета написання реферату: напрацювання студентами навичок підбору необхідного матеріалу, його аналізу та вибору необхідної інформації для розкриття теми. Крім того, написання реферату розвиває аналітичне мислення студента, підвищить рівень професіоналізму майбутнього фахівця.

Реферат має відповідати наступним вимогам:

Оформлення роботи:

загальний об'єм всієї роботи не має перевищувати 20 друкованих сторінок;

поля верхнє, нижнє – 2 см, справа – 1,5 см, зліва – 2,5 см;

шрифт – 14 Times New Roman, інтервал – 1,5;

наявність нумерації сторінок;

титульна сторінка;

Реферат має містити:

- план, вступ, основну частину, висновки, список використаної літератури;

- аналіз зазначеної теми, який включатиме розгляд проблематики даної теми роботи, пропозиції, висновки, наукові точки зору, власні думки, статистичні дані, порівняльний аналіз;

- посилання на використанні джерела;

- приклади згідно теми роботи (бажано практичного характеру);

Оцінка реферату:

Оцінюється реферат від 0 до 10 балів. Зазначена максимальна кількість балів виставляється при дотриманні вищезазначених вимог. Враховується повнота, якість змісту реферату, самостійність виконання, оформлення, якість презентації реферату під час індивідуально-консультативної роботи викладача, а також своєчасність здачі реферату на кафедру. Зміст реферату повинен відповідати запропонованим темам, які наведені у кожній з тем курсу. Вибір теми здійснюється самим студентом згідно його вибору та науковим інтересам за курсом.

5. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного і підсумкового контролю.

Об'єктом поточного контролю знань студента є: контроль систематичності та активності роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни.

При контролі систематичності та активності роботи студентів оцінюванню підлягають:

- відвідування лекційних та практичних занять;
- активність та рівень знань при обговоренні лекційного матеріалу на практичних заняттях;
- написання та захист реферату.

Семестровий залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння студентом навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях. Семестровий залік планується при відсутності модульного контролю та екзамену і не передбачає обов'язкову присутність студентів.

З дисципліни «Теорія і практика менеджменту» згідно учбового плану передбачається недиференційований залік.

Загальний підсумковий «Залік» складається із чотирьох складових:

I. Відвідування лекційних та практичних занять: 16 балів (16 аудиторних занять x 1 бал за кожне = 16 балів) – K_1 .

II. Активність та рівень знань при обговоренні лекційного матеріалу на практичних заняттях: 32 бали (16 практичних занять x 2 бали за кожне = 32 бали) – K_2 .

III. Написання та захист реферату: 10 балів.

IV. Складання та захист комплексної лабораторної роботи: 10 балів.

Оцінка реферату:

Оцінюється реферат від 0 до 10 балів. Зазначена максимальна кількість балів виставляється при дотриманні вимог щодо змісту та оформлення реферату. Враховується повнота, якість змісту реферату, самостійність виконання, оформлення, якість презентації реферату під час індивідуально-консультативної роботи викладача, а також своєчасність здачі реферату на кафедру. Зміст реферату повинен відповідати темам, запропонованим у методичних рекомендаціях до курсу «Теорія і практика менеджменту».

Максимальна підсумкова оцінка: $K_1 (16)+K_2 (32)+K_3 (10)+K_4(10) = 68$ балів.

За наявності 80% і більше балів студент отримує залік.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ – ВШЭ, 2000. – 687 с.
2. Бландел Р. Эффективность бизнес-коммуникаций. – СПб.: Питер, 2000. – 384с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: ИМПЭ, 1995. – 480 с.
5. Голубев К.И. История менеджмента. – СПб.: Пресс, 2003. – 221 с.
6. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / под редакцией А.А. Радугина. – М.: Центр, 2000. – 432 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-е изд. – Минск: Новое знание, 2003. – 336 с.
8. Колман Р. 525 способов стать лучшим менеджером: Пер. с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2002. – 280 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
10. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника: Перекл з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 221 с.
11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
12. Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Пер с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 413 с.
13. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
14. Попов В.П. , Крайнюченко И.В. Генезис мотивации// Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №3. – С. 53-55.
15. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: Эксперт, 2002. – 383 с.
16. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. -

М.: ЮНИТИ, 2000. – 139 с.

17. Слонов Н. Ситуативность и системность в менеджменте // Проблемы теории и практики управления, 2001, №5. – С. 26-32.

18. Соснин А.С., Мельниченко Л.В. Основы теории и практики менеджмента. – К.: Изд. ЕУФИМБ, 2000. – 216 с.

19. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера: Пер с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 211 с.

20. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учебное пособие для менеджера. – К.: Изд. ЕУФИМБ, 2001. – 350 с.

21. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.Л. Румянцевой, Н.А.Соломатина. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999 - С. 58 - 70.

22. Уткин Э.А. История менеджмента. - М.: ЭКМОС, 1997. – 217 с.

23. Уорд М. 50 методик менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 199 с.

24. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Знание, 1998. – 512 с.

25. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления, 2000, №1. – С. 89-94.

26. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. Учебное пособие. / М.: ПРИОР, 1998. – 201 с.

27. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.

28. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – М.; Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 205 с.

Додаткова література:

29. Боргова М.П. Современные проблемы транснационализации производства и капитала // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №3. – С. 118-128.

30. Верников Г.Г. Корпоративные информационные системы// Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №2. – С. 52-64.

31. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
32. Иванова Т.Ю. К вопросу о виртуализации бизнес-систем// Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №2. – С. 36-42.
33. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 174 с.
34. Лебедева И. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления, 2000, №6. – С. 101-105.
35. Виробничий менеджмент. Я.Д. Плоткін, І.Н. Пащенко Навчальний посібник; Збірник вправ. — Львів: Державний університет „Львівська політехніка“ (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+“ Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999.— 258 с.
36. Менеджмент для инженеров / Под ред. Э.С. Минева, А. Аббата-Дага. М., 1998.- 274с. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 428с.
37. Производственный менеджмент / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.А. Горбовцов; Под ред. С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 583с.
38. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання): Навчальний посібник: Навчальне видання. – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
39. Риггс Дж., Производственные системы: планирование, анализ, контроль. – М., 1972. – с. 344.

