

Питання до заліку з предмету

«Основи менеджменту»

1. Принципи управління.
2. Функції управління.
3. Методи управління.
4. Формальні і неформальні групи, відмінності.
5. Неформальні групи, управління ними.
6. Розробка управлінських рішень.
7. Різновиди, способи і методи прийняття рішень.
8. Комунікації, типи.
9. Мотивація в управлінській діяльності.
10. Теорія потреб А.Маслоу.
11. Форми влади.
12. Стилi керування.
13. Культура управління.
14. Конфлікти, причини їх виникнення.
15. Управління конфліктами, класифікація конфліктів.
16. Шляхи виходу з конфліктних ситуацій.
17. Стреси і фактори, що їх викликають.
18. Раціональне використання робочого часу.
19. Навички, необхідні менеджеру (ділова кар'єра).
20. Кваліфікаційні вимоги до особистості менеджера.
21. Структура бізнес-плану
22. Метод безбитковості. Його застосування.
23. Складові для використання методу безбитковості.
24. Теорії мотивування. Теорії змісту, теорії процесів.
25. Соціальна відповідальність як складова сучасної культури управління.
26. Поняття менеджменту, його роль у суспільстві і сучасному виробничому процесі.
27. Планування як функція управління. Види планування.
28. Стратегічне планування, схема і складові.
29. Процес реалізації стратегії, методи організаційного планування.
30. Взаємозв'язок форм влади і стилів керування.

Тема: Принципи, функції і методи менеджменту.

1. Основні поняття та визначення.
2. Задачі менеджера.
3. Типи менеджменту.

Менеджмент - це наука про управління людьми, умінні домагатися поставленої мети, використовуючи працю людей і мотиви їхньої поведінки.

To manage (англ.) - керувати.

Менеджмент - це наука і область діяльності.

Слово менеджер використовується для визначення різних управлінських посад. Менеджер це і генеральний директор, і майстер на виробництві.

Менеджер - це фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування підприємства. Існують менеджери різних рівнів управління. Менеджер має право приймати рішення. Цим він відрізняється від інших співробітників підприємства. Менеджер - найманий працівник, який організує конкретну діяльність підлеглих і одночасно сам виконує деяку управлінську діяльність.

Завдання менеджера.

1. Менеджер встановлює цілі;
2. Менеджер організує не тільки роботу, але і співробітників;
3. Менеджер підтримує комунікацію і мотивацію;
4. Менеджер встановлює одиниці виміру.

Типи менеджменту.

1. Виробничий:

- інноваційний;
- промисловий;
- менеджмент сервісного обслуговування (сфера побуту та готельного господарства);

2. Фінансовий:

- банківський;
- біржовий;

3. Комерційний (торговий);

4. Маркетинговий (вивчає ринок купівельного попиту);

5. Міжнародний (вивчає конкурсну форму замовлення на світовому ринку, залучення підрядників);

Менеджмент являє собою системну дисципліну поєднує в собі:

- науку;
- спеціалізований вид діяльності;
- методи і форми управління;
- професіоналів-менеджерів;
- know how (ноу-хау - знаю як) ...

... , що примножується організаційно-управлінським мистецтвом.

Тема: Принципи, функції та методи управління.

- 1.Прінцип управління.
- 2.Функції управління.
- 3.Класифікація функцій за ознакою їх місця в менеджменті.

1.Прінцип управління - основні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в силу соціально-економічних умов, що склалися в суспільстві.

Загальні принципи управління.

1. Цілеспрямованість (досягнення мети організації);
2. Облік інтересів (люди ставлять перед собою цілі, що відповідають їхнім потребам та інтересам);
3. Економічність (необхідно домагатися ефективного поєднання людських і матеріальних ресурсів, найбільш продуктивної застосування праці);
4. Моральне і матеріальне стимулювання;
5. Ієрархічність (правила побудови організації).

Функції управління

Під функціями менеджменту слід розуміти різні напрями управлінської діяльності, тобто трудові процеси в сфері управління. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління являє собою поєднання різних функцій.

(Функція з латинської - вчинення, виконання). Зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках функції.

Розрізняють загальні й конкретні функції менеджменту.

Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояви: Прийняття рішень, визначення мети, планування, прогнозування, облік діяльності, аналіз діяльності.

Загальні функції - не пов'язані з особливою специфікою об'єктів управління:

- Планування - визначення перспектив розвитку та поточної діяльності підприємства (стратегія і тактика);
- Організація - вид управлінської діяльності, спрямований на створення, налагодження і підтримку виробничих і управлінських відносин у процесі виконання плану.
- Регулювання - вид управлінської діяльності, який спрямований на забезпечення виконання поточних заходів щодо запобігання або виправлення збою в процесі робіт;
- Стимулювання - розподіл матеріальних і духовних цінностей в залежності від кількості і якості витраченої праці;
- Контроль - забезпечення правильності досягнення певних цілей організації.

Конкретні функції - функції, пов'язані з видами управлінської діяльності. Вони повністю залежать від організації:

- Управління технічною підготовкою виробництва;
- Управління основним і допоміжним виробництвом;
- Управління якістю продукції;
- Управління бухгалтерським обліком;
- Управління фінансами і т.д.

Питання для самоконтролю:

1. дайте формулювання принципів управління
2. охарактеризуйте загальні принципи управління
3. назвіть основні функції управління
4. що включають конкретні (приватні) функції менеджменту?
5. проведіть взаємозв'язок між функціями і методами менеджменту

Тема: Планування як функція управління

1. Види планування
2. Складові стратегічного планування
3. Структура бізнес - плану
4. Методи організаційного планування

Дослідження взаємозв'язку функцій менеджменту дає можливість удосконалити управління, формувати ефективну систему менеджменту, позбавитися від зайвих ланок, бюрократичних перешкод.

Американський менеджмент виділяє два види планування:

- Стратегічне, відповідне техніко-економічного в нашій економіці;
- Планування реалізації стратегії, яка відповідає оперативно-календарному в нашій економіці.

Прикладне значення має схема процесу стратегічного планування

Встановлення місії організації

Визначення цілей організації

Оцінка і аналіз зовнішнього середовища

Управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації

Аналіз стратегічних альтернатив

Вибір стратегії

Реалізація стратегії

Оцінка стратегії

Кінцевим результатом стратегічного планування повинні бути конкретні рішення і показники (рівень прибутків і витрат, обсяг реалізації, і т.д.). Стратегічне планування визначає, чого і коли хоче досягти організація.

Але для досягнення її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію. Планування реалізації стратегії здійснюється за допомогою адміністративних та економічних методів.

Важливим напрямком використання планування організації є розробка бізнес-плану, необхідного для:

- Самого підприємця - як орієнтир в його діяльності;
- Майбутніх компаньонів і співробітників, яких доцільно залучати до роботи;
- Банкірів та інвесторів, послугами яких потрібно користуватися;
- Найманих менеджерів при виконанні ними керівних функцій.

Бізнес - план містить такі розділи:

1. Вступ
2. Характеристика продукції (послуг) і аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності
3. оцінка ринку збуту і конкуренції
4. стратегія маркетингу

5. план виробництва
6. організаційний план
7. юридичний план
8. оцінка ризику і страхування
9. фінансовий план

Після завершення розробки план повинен бути перетворений в логічну послідовність цілеспрямованих дій. Ефективність плану визначається двома параметрами: ступенем прийняття його виконавцями і його якістю, професіоналізмом виконання.

Метод організаційного планування включає:

- Метод послідовного опису дій. Суть його полягає в складанні плану послідовного виконання робіт з необхідним ступенем їх деталізації:

План дій зі створення СП

1. Визначення основних цілей створення СП.
2. пошук і вибір іноземного партнера.
3. Підписання протоколу про наміри СП
4. техніко-економічне обґрунтування
5. підготовка проектів установчих документів
6. узгодження з органами влади
7. підписання установчих документів
8. реєстрація СП

- Графіки виконання робіт

№

Дата

Виконавець
закінчення

- Метод робочого календаря

Дата

Години

Завдання

Примітка

9.00

Нарада з керівниками підрозділів

9.30

Ознайомлення з ходом виробництва

11.00

Переговори з замовниками

(конкретні питання)

-Метод мережевого планування та управління полягає в побудові таблиць робіт, де зазначається їх тривалість і мережевого графіка, що показує послідовність їх виконання.

Питання для самоперевірки

1. Що таке функція менеджменту?
2. Як класифікуються функції менеджменту?
3. У чому зміст функції «Планування»?

4. Які виділяються види планування?

5. У чому зміст методів організаційного планування?

Тема: Прийняття управлінських рішень

1. Принцип прийняття рішень.

2. Стадії прийняття рішень.

3. Принцип беззбитковості.

Одним з показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення. Прийняття рішення - це здатність здійснити аналіз найважливішої інформації і зробити правильний вибір.

Принципи прийняття рішень:

- Принцип організаційної відповідності;
- Політика, стратегія і цілі повинні бути чітко сформульовані,
- Достатня кількість надійних даних про мінливі обставини;
- Гнучкість, щоб використовувати нові можливості.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації.

Вироблення і прийняття рішення - це творчий процес у діяльності керівників. Він, як правило, включає ряд стадій:

Стадії прийняття рішень:

- 1) постановка мети рішення;
- 2) встановлення і поділ критеріїв за принципом і важливості для організації;
- 3) вироблення і порівняння вироблених альтернатив;
- 4) визначення та оцінка ризику, якому може бути піддана фірма у випадку конкретної альтернативи;
- 5) прийняття рішення;
- 6) контроль за виконанням рішень.

Види управлінських рішень

Виділяють організаційні, інтуїтивні і раціональні рішення.

Організаційні можна розділити на 2 групи:

- Запрограмовані (вибір повинен бути зроблений в межах напрямків, заданих організацією);
- Незапрограмовані (наприклад, як поліпшити продукцію? Як вдосконалити структуру?)

Інтуїтивні рішення - це вибір, зроблений не тільки на основі відчуття того, що він правильний.

Раціональне рішення відрізняється від інших тим, що не залежить від минулого досвіду. Воно обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Прикладом раціонального рішення може служити метод беззбитковості, який полягає у визначенні такого обсягу випуску продукції, при якому загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Для розрахунку точки беззбитковості необхідні дані:

- 1) постійні витрати (А) - це такі витрати, величина яких не змінюється в залежності від обсягу виробництва. До них відносять:
 - витрати на утримання підприємства;
 - витрати на рекламу;
 - зарплата управлінського персоналу.

Постійні витрати даються на весь обсяг продукції і не змінюються.

2) змінні витрати (Y) - це витрати, величина яких залежить від обсягу виробництва і продажів. До них відносять:

- зарплата робітників у розрахунку на одиницю продукції;
- витрата матеріалу на одиницю продукції (змінні витрати даються на одиницю продукції і змінюються в залежності від обсягу виробництва).

Загальні витрати - це сума постійних і змінних витрат (повна собівартість - ПС).

Ціна (P) - сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.

виручка від продажу (ВП) - це сума, отримана від продажу певної кількості товару.

Точка беззбитковості (X) - це рівень продажів при якому загальні доходи дорівнюють повній собівартості; в точці беззбитковості виторг від продажу (ВП) дорівнює повній собівартості (ПС).

ВП - виручка від продажу;

ПС - повна собівартість;

X - кількість товару.

$$ВП = ПС$$

$$ВП = X * P$$

$$ПС = A + Y * X$$

$$X = A / (P - Y)$$

Тема: Мотивація в управлінській діяльності.

1. Модель процесу мотивації.

2. Теорія мотивації.

3. Піраміда ієрархії потреб Абрахама Маслоу.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які пробуджують людини до діяльності.

Модель процесу мотивації.

Потреби людини - цілеспрямоване поведінка - задоволення потреби.

• Потреби - усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Люди відчують потреби в конкретних речах - почутті поваги, можливості особистого зростання.

• Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію поведінки.

• Задоволення потреби передбачає отримання винагороди.

(Винагорода-то, що людина вважає для себе цінним)

Задоволення потреби передбачає позитивне почуття полегшення і благополуччя, яке відчуває людина, коли його бажання виконано.

Завдання менеджера - створити службовцям можливості для задоволення їх потреб в процесі роботи, в обмін на їхню енергію і навички.

Мотив - те, що викликає певні дії. Мотиви визначають, що треба зробити і як. Мотив піддається усвідомленню.

Мотивування - процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій. Це і є основи управління.

Типи мотивування:

1) зовнішніми впливами викликаються певні мотиви.

2) формування певної мотиваційної структури (Виховання і навчання).

Мотиваційна структура - це сукупність мотивів. Мотиви знаходяться в певному відношенні один до одного.

Стимул виконує роль важелів впливу, що викликають дію певних мотивів.

Стимулювання - процес використання різних стимулів для мотивування людей.

Теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації пояснюють, як виникає той чи інший тип поведінки, що його направляє, підтримує і припиняє.

Змістовні теорії мотивації намагаються пояснити причини тієї чи іншої поведінки людини. Одна з них

Теорія ієрархії потреб А.Маслоу.

Основні передумови:

- люди постійно відчувають якісь потреби, які можна об'єднати в певні групи;
- групи розташовані в ієрархічній послідовності;
- незадоволені потреби спонукають людину до дії, а задоволені не мотивують;
- якщо одна потреба задоволена, то на її місце стає інша;
- зазвичай людина відчуває кілька незадоволених потреб одночасно;
- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені великою кількістю способів, ніж потреби нижнього рівня;
- потреби, що знаходяться ближче до основи «піраміди» вимагають першорядного задоволення.

5.самовираження

4.признання і самоствердження

3.Принадлежність і причетність

2. б е з о п а с н о с т і

1. фізіологічні потреби

1. фізіологічні потреби - потреби в їжі, воді, повітрі, притулок і так далі. Задовольняючи потреби цієї групи люди, мало цікавляться змістом роботи. Їх хвилює оплата, умови праці, обстановка на робочому місці. Для управління такими людьми необхідно, щоб мінімум зарплати забезпечував виживання і робочі умови були не надто важкими.

2. Потреба в безпеці - прагнення людей знаходитися в стабільному безпечному оточенні, уникати хвилювань і ризику. Ці люди люблять порядок, чіткі правила, ясні структури, внутрішньо противляться змін і перетворень. Для них важливі гарантії роботи, пенсійне забезпечення, медичне страхування. Для управління ними слід створювати ясну і надійну систему соціального страхування, оплачувати працю вище прожиткового рівня, не захоплювати в діяльність, пов'язану з ризиком.

3.Потребність в приналежності і причетності - прагнення людини до спільних дій з іншими людьми. Людина хоче дружби, любові, бути членом якихось об'єднань, брати участь у громадських заходах. По відношенню до таких працівників керівництво повинне носити форму дружнього партнерства, створювати умови для спілкування на роботі (групової форми організації праці).

4.Потребність у визнанні та самостверженні - бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, упевненими в собі, бажання домогтися

визнання і поваги. При управлінні такими людьми використовують різні форми визнання їх заслуг (привласнення титулів, звань, згадка в пресі, вручення нагород). Люди з такою потребою прагнуть до лідерства.

5. Потребність в самовираженні - прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Люди з даною потребою відкриті, творчі і незалежні. При управлінні такими людьми треба давати їм оригінальні завдання, що дозволяють втілювати в життя свої здібності, надавати свободу у виборі засобів вирішення завдань і залучати до роботи, що вимагає винахідливості і творчого.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення та опишіть суть мотивації як функції управління.
2. В чому різниця між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?
4. Назовите передумови теорії ієрархії потреб Маслоу.
6. Охарактеризуйте шаблі піраміди в ієрархії потреб А. Маслоу.
7. Каким чином можливо впливати на людей, що зазнають потреби на різних шаблях піраміди.

Контроль як функція управління.

1. Визначення контролю, технологія контролю.
2. Вимоги - критерії контролю.
3. Види контролю, етапи контролю.

Функція контролю в класичному менеджменті являє собою вид управлінської діяльності, завдяки якій можна утримувати організацію на потрібному (вірному) шляхи, порівнюючи показники її діяльності з встановленими стандартами (планами).

Контроль, як правило, асоціюється з владою, «командуванням», дієсловами «зловити», «викрити», «схопити». Таке уявлення про контроль веде вбік від головного змісту функції контролю. Поняття «контроль» як вид адміністративної діяльності виходить за рамки поняття «контролювання». Управлінський контроль не є разовою акцією.

Контроль можна визначити як процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів з запланованими.

В результаті зворотного зв'язку встановлюються відхилення з тим, щоб або виправити негативні впливи (результати), або підсилити дію, якщо результати позитивні.

У практиці управління існує технологія контролю, яка включає:

1. Вибір концепції контролю:
 - Система, процес або приватні перевірки;
 - Предмет і мета контролю;
 - Контролюючий орган.
2. Визначення мети контролю: доцільність, правильність, регулярність та ефективність.
3. Норми контролю: етичні, правові, виробничі і т.п.
4. Методи контролю: попередній, поточний, заключний, та ін
5. Обсяг контролю: повний, суцільний, епізодичний, вибірковий;

6. Область контролю: фінансовий, контроль якості продукції, продуктивності праці тощо

В основу створення всіх систем контролю повинні бути покладені основні вимоги - критерії:

1. Ефективність контролю - визначається корисність контролю, доцільність витрат на персонал і техніку контролю, можливість усунення недоліків, виявлених в процесі контролю.

2. Ефект впливу на людей - яке вплив процесу контролю на мотивацію праці, що викликає технологія контролю: позитивні стимули чи негативні, задоволення, страх, стрес.

3. Виконання завдань контролю - якісна, кількісна оцінка недоліків, достовірність недоліків.

4. Визначення меж контролю - дотримання встановлених законом норм, дотримання прав і свобод особистості.

Розрізняють такі види контролю:

1. Попередній контроль, здійснюваний до фактичного початку робіт. Він здійснюється в трьох ключових областях: людських, матеріальних і фінансових ресурсах. Аналізуються ділові та професійні знання та навички, необхідні для виконання завдань, організації; контролюється якість сировини, яка передбачається використовувати у виробництві; прораховується бюджет самого проекту.

2. Поточний контроль, здійснюваний в ході проведення робіт. Дозволяє виключити відхилення від намічених планів і інструкцій. Найчастіше його об'єктом стають співробітники - підлеглі.

3. Заключний контроль, мета якого - допомогти запобігти помилки в майбутньому. Заключний контроль дає керівництву інформацію для планування і сприяє мотивації.

У процедурі контролю є три помітних етапу:

Етап А - встановлення стандартів, вироблення показників результативності (тимчасові рамки і критерій оцінки роботи). Показник результативності точно визначає те, що повинно бути отримано для досягнення поставлених цілей.

Етап Б - зіставлення отриманих результатів з встановленими стандартами. Якщо існують відхилення від стандартів, то потрібно прийняти рішення, наскільки ці відхилення допустимі і відносно безпечні.

Етап В - прийняття необхідних коригувальних дій, а саме: нічого не робити; усунути відхилення; переглянути стандарт.

Функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу управління організацією.

На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція рухає інший. Так, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

Менеджери високого рівня велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування, контролю. А більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони в певній мірі використовують і виконують всі функції управління: планування,

організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях управління оцінюють за двома основними критеріями: результативності (можливості досягти бажаного результату) і ефективності (можливості досягти результату з найменшими затратами).

Питання для самоконтролю:

1. Що являє собою процес контролю?
2. Для чого необхідний контроль?
3. За якими ознаками класифікуються види контролю?
4. Як ви можете охарактеризувати етапи контролю?

Тема: лідерство і влада.

1. Основні визначення і поняття.
2. Руководствуйся і лідерство.
3. Форми влади.

Більшість людей не бачать різниці між словами «керівництво», «влада» і «лідерство», вважаючи, що на керівній посаді певна особистість автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, проте між цими поняттями є істотні відмінності.

Влада - це здатність однієї людини або групи людей нав'язувати свої цілі іншим.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і вимагати виконання їх. Це процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу.

Лідерство - здатність впливати на окремі особистості і групи людей, направляючи їхні зусилля на досягнення мети. Лідер регулює міжособистісні відносини, що носять не офіційний характер.

Форми влади:

1) примус засноване на страху підлеглих перед керівником. Лідер прагне придушити або залякати тих, хто від нього залежить.

«-» Відсутність довіри до керівництва і виникнення незадоволення роботою.

2) винагорода - керівник має можливість задовольняти потреби підлеглих винагородами, від заохочення словом до грошових премій та підвищень по службі.

«-» Керівник обмежений у можливостях видавати винагороду ресурсами підприємства, не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

3) традиційна законна влада - підлеглі реагують не на керівника, а на займану ним посаду. Чим вища посада керівника, тим сильніше його вплив на членів організації, що стоять нижче на службовій драбині.

«-» Погано використовується потенціал працівників.

4) експертна влада - влада фахівця, що володіє особливими, експертними знаннями, навичками та досвідом. Наявність подібного рівня професійних знань дає підлеглим підстави довіряти діям і вчинкам такого керівника;

«-» У підлеглому може з'явитися більше влади, ніж у формального керівника

5) еталонна влада - влада прикладу. Вона базується на силі особистих якостей

лідера. Керівники, що володіють еталонною владою, улюблені й шановані підлеглими. З усіх перерахованих вище ця форма найбільш прийнятна.
«-» Можливість відмови від інших форм влади.

Способи впливу на підлеглих:

- 1) участь - залучення підлеглого в управління;
- 2) переконання - передача своєї точки зору (логічно і емоційно).

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттям «влада», «керівництво», «лідерство».
2. Назвіть відомі вам форми влади.
3. По відношенню до чого визначається стиль керівництва?
4. Охарактеризуйте кожну з відомих вам форм влади. Назвіть їх сильні і слабкі сторони.
5. В яких умовах яка форма влади може бути найбільш ефективною?

Тема: Стили керівництва організацією.

1. Типи керівників.
2. Характеристика керівництва різних типів.
3. Переваги і недоліки різних типів керівництва.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто діловими, моральними, психологічними та соціальними якостями. Однак всю різноманітність можна звести до певних типів, користуючись такою ознакою, як ставлення керівника до підлеглих. З цих позицій розрізняють 3 типи керівників: автократичний, демократичний, ліберальний.

Автократичний керівник відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим рішенням не тільки значущих, але й дрібних питань, обмеження контактів з підлеглими. Він прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень, часто втручається в роботу підлеглих. Жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього заготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників у праці. Працює багато, примушує працювати інших, у тому числі в надурочний час. Може йти на розрахований ризик.

+ Здатний робити багато для вирішення проблем при вмілій організації;

- 1) найбільш здібні та ініціативні, які знають собі ціну, мають почуття власної незатребуваності, прагнуть покинути такого керівника;

2) нерідко авторитарність служить маскуванням некомпетентності керівника або відсутності у нього організаторських здібностей.

В наші дні бути автократом - ознака скоріше слабкості, ніж сили. Автократ нерідко виглядає впевненим у собі, але простежується його розгубленість, невміння пристосуватися до нових ситуацій, нездатність будувати відносини з підлеглими на довірі і повазі.

Демократичний керівник прагне дати підлеглим самостійність відповідно кваліфікації і функції, які вони виконують, залучаючи їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка діяльності, підготовка і прийняття рішень, створює

необхідні для виконання роботи умови і справедливо оцінює їх зусилля. З повагою ставиться до людей і дбає про них. Займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, даючи право підлеглим вирішувати все інше. Він прагне радитися з підлеглими і прислухатися до думок колег. Розумно реагує на критику, не уникаючи відповідальності не за свої помилки, а за помилки виконавців. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням членів колективу. Орієнтується на можливості підлеглих. При цьому дисципліна трансформується в самодисципліну.

Ліберальний керівник. Відрізняється відсутністю розмаху діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням указу зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступаючи в основному в ролі посередника у взаєминах з колективом. Як правило, керівник невпевнений у власній компетентності або в стані справ і в становищі, яке займає в службовій ієрархії. У прагненні зміцнити авторитет здатний давати підлеглим різного роду пільги (незаслужені премії).

Питання для самоперевірки

1. Назвіть відомі вам стилі керівництва.
2. По відношенню до чого визначається стиль керівництва?
3. Охарактеризуйте кожний з відомих вам стилів. Назвіть їх сильні і слабкі сторони.
4. В яких умовах який стиль може бути найбільш ефективний?

Тема: Управління конфліктами.

1. Зміст і поняття конфлікту.
2. Класифікація типів конфліктів
3. Причини конфліктів.
3. Пути і методи вирішення конфліктів.

-1 -

Конфлікт (від лат. «Зіткнення») - взаємодія суб'єктів, при яких дії одного боку, зіткнувшись з протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Функціональний, корисний для членів трудового колективу конфлікт може привести до підвищення ефективності роботи організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження продуктивності праці, особисту задоволеність роботою і ліквідує співробітництво в трудовому колективі.

Слід розрізняти конфлікти, що виникають на ґрунті ділових відносин, і т.зв. «Особисті». Завдяки конфлікту відбуваються зміни, реорганізації застарілих структур, ліквідується недоліки в роботі.

-2 -

Класифікація конфліктів:

1. Внутрішній. Може бути пов'язаний зі стресом, незадоволеністю роботою, невпевненістю у власних силах. Часто виникає в результаті неузгодженості виробничих вимог і особистих інтересів. Рольовий конфлікт - найбільш поширена форма внутрішньоособистісних конфліктів.

2. Міжособистісний конфлікт - найпоширеніший тип. Виявляється через боротьбу за обмежені ресурси, при зіткненні інтересів керівника і підлеглого, підпорядкованих між собою.

3. Конфлікт між особистістю і групою - виникає, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи.

4. Груповий конфлікт - Беруть участь формальні і неформальні групи.

-3 -

Причини конфліктів:

1) розподіл ресурсів (вони, як правило, обмежені, а претендують на їх використання кілька сторін);

2) відмінність в цілях - суспільні цілі підприємства не завжди збігаються з цілями окремих виробничих груп (спеціалізація, конкретизація, поділ на підрозділи передбачають різну стратегічну спрямованість);

3) взаємозалежності в досягненні результатів - виникає там, де робота людини або групи залежить від результату діяльності інших;

4) відмінність в уявленнях і цінностях - обумовлені освітою, вихованням, підлогою (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);

5) незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації) Поширення чуток прямо пропорційно обсягу недостатньої інформації та її значущості для оточуючих.

6) різниця в життєвому досвіді та манері поведінки;

7) різка зміна подій чи умов;

-4 -

Методи вирішення конфліктів:

1. Структурні методи:

а) роз'яснення вимог до роботи-його використовують для запобігання конфліктів у початковій стадії;

б) використання координаційних та інтеграційних механізмів (наради, цільові групи, служби зв'язку);

в) встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей - об'єднання зусиль працівників для досягнення спільних цілей;

г) використання системи винагород.

2. Міжособистісні методи вирішення конфліктів:

1) ухилення - відхід від конфлікту. Людина, передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент - це роль пасивного спостерігача.

2) згладжування - прагнення не допустити конфлікту, звертаючись до солідарності, принижуючи значення розбіжностей;

3) примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку.

При небажаному напрямі розвитку конфлікту особистість, наділена владою і повноваженнями, втручається і вольовими методами впливає на ситуацію, направляючи конфлікт у бажане русло. Використовується керівником з авторитарним стилем керівництва;

4) компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, яка умовно задовольняє всі сторони;

5) вирішення проблеми - можливо за умови визнання відмінностей у поглядах і готовності обох сторін зрозуміти позиції суперників і прийняти рішення, прийнятне

для всіх (сторони детально ознайомлюються з аргументами «за» і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішення).

Питання для самоперевірки.

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Каково причини виникнення конфлікту?
3. Як способи виходу з конфліктної ситуації ви можете назвати і охарактеризувати?
4. У чому може бути корисність виробничого конфлікту?

Тема: Комунікації - сполучна ланка в управлінні.

1. Основні елементи комунікацій
2. Види комунікацій.
3. Ефективність комуникативного процесу

Проблема ефективних комунікацій - одна з ключових у діяльності менеджерів.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить прийняті рішення до працівників організації.

Елементи комунікаційного процесу:

відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок.

Ефективна комунікація (тобто така, яка призводить до бажаного типу поведінки адресата) охоплює чотири стадії:

- а) забезпечення уваги адресата,
- б) забезпечення розуміння суті повідомлення,
- в) визнання,
- г) виконання адресатом викладених вимог.

У процесі виконання своїх функцій менеджер використовує два типи комунікацій:

- Формальні (передбачені організаційною структурою організації);
- Неформальні (поширення неофіційних даних).

Формальні комунікації, в свою чергу, розподіляються на вертикальні, горизонтальні та діагональні).

Комунікації розподіляються на письмові та усні. Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти знаходити оптимальні шляхи забезпечення ефективних комунікацій і уникати проблем, пов'язаних з недосконалістю комунікаційного процесу.

Побудова ефективної комунікаційної мережі передбачає формування оптимальних інформаційних потоків

Інформація - основа процесу управління,

документ - це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності.

Діловодством називається діяльність, пов'язана зі створенням документів та організацією роботи з ними в процесі управління. Документообігом називають рух документів між ланками управління з моменту їх отримання або створення до

виконання чи відсилання. Документообіг складається із сукупності різноспрямованих документальних потоків.

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата.

До комунікаційним бар'єрам належать: конкуренція між повідомленнями; сприйняття повідомлення адресатом; мова, логіка, абстракції; статус особи, яка передає повідомлення; опір персоналу майбутнім організаційним змінам.

Ефективність будь-яких комунікацій залежить від ряду факторів:

- Джерела інформації;
- Суті повідомлення;
- Аудиторії (адресата);
- Каналів і засобів передачі інформації.

Теорія і практика менеджменту виробила багато методів, які можуть бути використані для поліпшення системи комунікацій в організації. Удосконалення міжособистісних комунікацій можливе на основі:

- Розуміння потреб і настрою підлеглих;
- Удосконалення персональних відносин;
- Використання зрозумілої мови та повторів;
- Правильного вибору засобів комунікацій;
- Забезпечення довіри у підлеглих;
- Розвитку вміння слухати;
- Забезпечення активності слухача.

Удосконалення організаційних комунікацій можливе шляхом реалізації таких кроків:

- Об'єктивної оцінки трудомісткості кожної управлінської функції;
- Вдосконалення інформаційних потоків та діловодства;
- Перегляду організаційної структури управління;
- Застосування сучасних інформаційних технологій.

Ефективна діяльність будь-якої організації вимагає поширення інформації про її функціонування та досягнення. Здійснення такого комунікаційного процесу передбачає вироблення спеціального плану комунікацій з урахуванням таких чинників:

- Мета комунікації;
- Аудиторія;
- Управлінська ситуація;
- Відправник повідомлення.

Застосування технічних засобів дає можливість істотно підвищити продуктивність праці управлінського персоналу, скоротити час обробки інформації, підвищити ефективність і обґрунтованість управлінських рішень, культуру управлінської праці.

Питання для самоконтролю

1. Як ви розумієте роль спілкування в житті менеджера.
2. Перерахуйте канали передачі інформації, коротко охарактеризуйте їх.
3. Дайте визначення комунікації.
4. Назвіть способи вдосконалення комунікації.
5. Які види комунікацій ви можете назвати?
6. У чому сутність невербального спілкування?

Тема: Соціальна відповідальність менеджменту та культура організації.

- 1.Содержаніє соціальної відповідальності менеджменту
- 2.Етіка менеджменту.
- 3.Культура організації.

1. Соціальна відповідальність отримує конкретне вираження в таких категоріях, як

- соціальні зобов'язання,
- соціальна чуйність,
- соціальна взаємодія.

Соціальні зобов'язання проявляються:

- У відповідальності перед своїми працівниками, акціонерами і державою за прибуткове ведення справи.

- В участі в соціальному забезпеченні населення та інших соціальних програм.

Всі соціальні зобов'язання діляться на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні соціальні зобов'язання формуються у відносинах споживачів, працівників і акціонерів.

Зовнішні соціальні зобов'язання поділяють на два типи:

- Специфічні - формуються щодо певних груп суспільства (інвалідів, дітей, жінок і т.д.)

- Загальні - стосуються загальних соціальних проблем (екологія, зайнятість, освіта, культура, мистецтво, архітектура і т.д.)

Соціальний контракт - припускає встановлення правил поведінки між різними учасниками соціальної діяльності. Зміст соціального контракту регулюється законодавством, звичаями, традиціями, мораллю, релігією.

У соціальних зобов'язаннях організації виділяють 3 рівні:

1) Економічна відповідальність (виробництво товарів і послуг, економічне зростання, забезпечення зайнятості, підвищення ефективності виробництва).

2) Якість життя населення, добробут суспільства в цілому (турбота про навколишнє середовище, випуск безпечної продукції, правдива інформація для населення і т.д.).

3) Морально-етичні форми відповідальності (ліквідація бідності, збереження пам'яток історії, підвищення рівня освіти, розвиток культури тощо).

Соціальна взаємодія передбачає облік та відшкодування суспільству екологічних і соціальних витрат діяльності організації та добровільне рішення загальних проблем, навіть якщо це не передбачено законом. Соціальна чуйність виражається за допомогою добровільного прийняття організацією соціальних зобов'язань.

2.

Етичними вважаються всі управлінські рішення, які здійснюються в рамках закону і морально-етичних норм поведінки, що сформувалися в суспільстві.

Етична поведінка формується під впливом наступних факторів:

1. Групове свідомість організації

2. Навколишнє Середа

3. Особистість менеджера (усвідомлене і неусвідомлене поведінку, совість)

Все різноманіття етичних стандартів менеджера коливається від егоїзму до альтруїзму.

3.

Культура організації проявляється в особливому стилі поведінки, яке згуртовує або роз'єднує працівників у процесі досягнення мети, робить її привабливою або відразливою в очах суспільства та окремих громадян.

Конкретна організаційна культура розглядається на основі наступних характеристик:

- Усвідомлення себе і свого місця в організації;
- Комунікаційна система та мова спілкування;
- Зовнішній вигляд, одяг, представлення себе на роботі;
- Що і як їдять люди, звички і традиції у цій галузі;
- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- Взаємовідносини між людьми;
- Цінності і норми;
- Віра в щось і відносини або розташування до чогось;
- Процес розвитку працівників та навчання;
- Трудова етика і мотивування.

До системи цінностей організації належать:

- 1) Гасла, що відображають головну мету
- 2) «Герої»
- 3) Заходи, покликані нагадувати працівників про поведінку, яка від них вимагається.

Питання для самоперевірки.

1. Що являє собою соціальна відповідальність?
2. Наведіть приклади соціальної відповідальності.
3. У чому відмінність між юридичною і соціальною відповідальністю?
4. Яке значення словосполучення «Етика бізнесу»?