## Практичне заняття 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Питання для обговорення**

1. Розкрити поняття «менеджмент», «управління».

2. Виділити види діяльності менеджерів.

3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?

4. Які вимоги до майстерності менеджерів?

1. **Вправа Менеджери майбутнього**

**Поведінка менеджерів,** на думку закордонних експертів, повинна відрізнятися деякою агресивністю, наполегливістю, готовністю до сприйняття й передачі інформації, раціональністю, навичками групової роботи, старанністю й точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до встановлення контактів, здатністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, упевненістю в манері поводження, тактовністю, терпимістю, повагою до людей, позитивним відношенням до змагальності, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Із середини 80-х років нові риси портрета вищих керуючих стали формуватися й у *фірмах Японії,* що відбилося на зміні критеріїв підбора кандидатів на високі управлінські пости; робляться спроби ввести систему просування по службовій драбині у відповідності з індивідуальними здатностями; активізується діяльність по перепідготовці й підвищенню кваліфікації. Крім того, у сучасний період розвитку міжнародного співробітництва й інтеграції "інтернаціоналізується" культура менеджменту, що приводить до зближення рис, які характерні для керуючих компаній промислово розвинених країн.

У цьому зв'язку розробляються **загальні характеристики менеджера майбутнього,** обґрунтовується роль професійного навчання в його формуванні. Закордонні експерти відзначають, що в перспективі основне завдання менеджера буде складатися в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийняття рішень й в організаційну структуру, що зажадає від керівника "нового професіоналізму" здатності до адаптації, інноваціям і постійним змінам. **Найбільш важливі характеристики діяльності менеджерів:** уміння реалістично оцінювати сильні й слабкі сторони підлеглих; здатність мислити стратегічно; уміння вести переговори з вищим керівництвом; забезпечення сприятливого характеру взаємин у керованих колективах і зацікавленості в підлеглих у якісному виконанні службових обов'язків.

До факторів, що сприяють успіху менеджерів в XXI ст., можна віднести:

1. уміння й бажання домагатися результатів;
2. бажання й здатність нести відповідальність і приймати ризиковані  
    рішення;
3. готовність починати процеси змін, управляти ними й використати  
    в інтересах організації;
4. готовність до співробітництва;
5. уміння швидко приймати рішення;
6. здатність передбачати майбутнє;
7. широкий кругозір;
8. почуття ситуації;
9. здатність побачити, виділити головне;
10. напористість;
11. уміння саморегулюватись;
12. повага до інших;
13. здорове честолюбство.

Особливу увагу варто звернути на ***вміння й бажання менеджерів домагатися результатів***, що є одним з головних завдань керування.

**Завдання:**

***Індивідуальна робота:*** В тексті зустрічається багато різнопланових характеристик, необхідних сучасному менеджеру. З поданої інформації складіть свій рейтинговий список рис, розмістивши їх вертикально від найважливішої до найменш значимої. Їхня кількість може бути скорочена. Порівняйте свої списки із колегами, звернувши увагу на перші п’ять.

***Дискусія:*** Чого з вашого переліку бракує особисто вам? Як ви намірені розвивати в собі ці риси? Поділіться порадами.

1. Розгляд та обговорення ситуаційної вправи

**Ситуаційна вправа «Важкий співробітник»**

Микола Галочко працював на фірмі вже 14 років, із першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові. На сьогодні йому запропонована посада віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримати скарги на Кирила Петренка координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галочко ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд добрими. Внесок Кирила Петренка в розроблення нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила велику кількість свідоцтв про його крутий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робить зауваження, що не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було побачити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх скарг Кирила навіть звинуватили в сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка в президента фірми. Той відповів: "Так, у нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби".

Микола Галочко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі.

Через деякий час до Миколи зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов у місцеву газету.

Завдання до ситуації А. Обґрунтуйте Ваші дії по одному із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочка.

1-й варіант. Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових продуктів був великим, і його втрата для фірми була недопустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувалися самі по собі.

2-й варіант. Ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

3-й варіант. Ви зустрінетеся з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити жорсткішу політику щодо поводження з підлеглими, яка буде включати чітку процедуру розгляду скарг.

Б. Дайте відповіді на запитання:

Які, на вашу думку, позитивні риси існують у менеджера Кирила Петренка?

Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просуванню по службі?

Поставте себе на місце головного героя ситуаційної задачі Микола Галочко та визначте своє управлінське рішення.

Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки?

Доповіді:

1. Успішна кар'єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови.
2. Підприємці як рушійна сила прогресу суспільства.