## Практичне заняття 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. **Вправа Менеджери майбутнього**

**Поведінка менеджерів,** на думку закордонних експертів, повинне 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 вищестоящими керівниками; 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.

**2. 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.

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.

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

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?

**Тест «Чи можете ви бути керівником»**

Уміння керувати людьми містить у собі цілий ряд якостей, крім бажання бути «більшою людиною», потрібно ще багато чого, у тому числі й уміння управляти. Давайте подивимося, як це у вас вийде?

1. Чи можете ви керувати людьми? («так» - 5, «ні» - 0).

2. Чи любите ви працювати на присадибній ділянці? (так - 5, ні -0).

3. Чи приносить вам задоволення заперечувати кому- небудь? (так - 5, ні - 0).

4. Яку із двох якостей (авторитетність або ніжність) ви цінуєте найбільше ? (перше - 5, друге - 0).

5. Чи любите ви вивчати мови? (так - 5, ні - 0).

6.Чим, на вашу думку, можна визначити рівень цивілізації: ступенем емансипації жінок (0), рівнем розвитку техніки (5)?

7. Чи дратує вас чиясь недотепність, незручність? (так - 5, ні - 0).

8. Чи любите ви роботу, що вимагає контактів з людьми? (так - 5, ні - 0).

9. Чи вважаєте ви, що в дитинстві занадто довго перебували під впливом матері? (так - 0, ні - 5).

10. На що під час знайомства ви насамперед звертаєте увагу: на зовнішність нового знайомого (0), або на те, що і як він говорить (5).

11. Чи впадаєте ви в лють, якщо не можете настояти на своєму? (так - 5, ні - 0).

12. Який вид кар'єри здається вам найбільш привабливим: відомого актора Джима Керрі (0), Михаеля Шумахера, чемпіона автогонок (5).

13. Чи часто вас висувають на виборну роботу? (так - 5, ні - 0).

14. Чи буваєте ви ініціатором сміливих починань? (так - 5, ні - 0).

15. Чи чекаєте ви, поки справи вирішаться самі по собі? (так - 0, ні - 5).

16. Чи дратує вас те, що ви живете, приміром, у кімнаті без штор на вікнах? (так - 0, ні - 5).

17. Який колір вам більше подобається: голубий (0) або червоний (5).

18. Чи легко ви приймаєте рішення? (так - 5, ні - 0).

19. Які види спорту вам до душі: ті, які розвивають спритність (0), які розвивають силу (5)?

20. Чи визнаєте ви керівника, що представляє протилежну стать, якщо вона (він) досить компетентна (-ий)? (так - 5, ні - 0).

Ви набрали 100-80 балів. Ви та людина, що має більшу потребу домінувати над людьми. Незважаючи на те, що ви проявляєте ініціативу й буваєте прекрасним організатором, ваша гарячкуватість, прагнення бути визнаним будь-якою ціною, бажання маніпулювати іншими значно знижують ефективність ваших дій. Сильна нервова напруга, невміння розслаблятися приводить до того, що, будучи схвильованим, ви легко можете скривдити іншу людину. Ви часто хизуєтеся, зазнаєтеся, буваєте агресивним. Але якщо вам вдасться змінити ваше ставлення до людей, то схильність до керівної роботи може принести прекрасний ефект.

Ви набрали 70-40 балів. У вас високі запити, часто буваєте самовпевнені, любите підкреслювати власне "я". Уміння управляти власними емоціями й схильність до аналізу своїх вчинків приводять до того, що необхідність керувати іншими не приймає у вас крайні форми. Ви любите ходити непроторенними шляхами, маєте власну думку, що не завжди збігається з думкою інших. Ви не любите нав'язувати себе іншим і важко їм підкоряєтеся. Вам байдуже те, що про вас говорять, у той же час ви маєте схильність критикувати інших. Любите, щоб Ваше слово було останнім.

Ви набрали 35-0 балів. Ви - людина, що схильна більше бути підлеглим, ніж керувати. У ролі "шефа" ви почували б себе погано. Ви, швидше за все, людина несмілива, скромна, невпевнена у собі. Ви рідко виступаєте з ініціативою, із задоволенням підкоряєтеся керівництву з боку інших. Найчастіше Ви віддаєте перевагу компромісним рішенням і залишаєтеся в тіні інших людей.

Тести ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Об’єктом вивчення менеджменту є:** | А. працівники керуючої і керованої систем організації;  Б. процес управління діяльністю підприємств;  В. теоретичні засади управлінської діяльності;  Г. проектування систем менеджменту;  Д. правильна відповідь А та Б. |
| **2.Суб’єктом вивчення менеджменту є:** | А. працівники керуючої і керованої систем організації;  Б. процес управління діяльністю підприємств;  В. теоретичні засади управлінської діяльності;  Г. проектування систем менеджменту;  Д. принципи управлінської діяльності. |
| **3.Що слід розуміти під терміном "Менеджмент"** | А. керування якоюсь системою;  Б. управління організацією в ринкових умовах із обов’язковим застосуванням економічних методів;  В. походить від англійського "management" і означає керувати, очолювати;  Г. передбачає очолювання та керування якоюсь системою;  Д. синонім «управління». |
| **4.З яких частин складається економічний механізм менеджменту?** | А. внутрішнього фірмового управління, управління виробництвом;  Б. управління персоналом, внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом;  В. управління виробництвом і управління персоналом;  Г. внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом, управління матеріально-технічними засобами;  Д. вхід – трансформація – вихід. |
| **5.В чому полягає основна ціль менеджменту?** | А. у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства;  Б. у подоланні ризиків на ринку;  В. у здійсненні виробництва товарів;  Г. у визначенні ефективних шляхів реалізації продукції;  Д. забезпеченні добробуту власників підприємства. |
| **6.Предмет менеджменту, як науки управління включає:** | А. процес виробництва і обміну продукції;  Б. дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, а також відносин між працюючими в процесі виробництва;  В. організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва;  Г. процес контролю за роботою кадрів;  Д. процес фінансового контролю. |
| **7.Підприємець — це людина, яка:** | А. приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;  Б. приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;  В. шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;  Г. надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв’язки;  Д. суб’єкт господарювання – юридична особа. |
| **8.Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?** | А. процес планування, організування, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві;  Б. процес планування, організування, контролювання, координування та регулювання діяльності управлінців;  В. процес планування, організовування, мотивування, регулювання та контролювання, які необхідні для досягнення певної цілі;  Г. процес контролювання та організування роботи трудового колективу. |
| **9.Як найчастіше інтерпретують поняття “менеджмент”?** | А. управляти, координувати, організовувати;  Б. управляти, контролювати, регулювати;  В. керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі;  Г. завідувати, керувати, стимулювати. |
| **10.В чому полягає зміст “менеджменту” як процесу управління організацією?** | А. спосіб і манера спілкування з людьми;  Б. влада та мистецтво керівника організації;  В. вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату;  Г. всі наведені тлумачення є правильні. |

 РЕФЕРАТИ:

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