**Ситуаційні завдання**

**Завдання**

1. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у своїй галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

2. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в цій ситуації старший керівник?

3. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для підготовки і святкування одруження. «Чому 4?» - спитав керівник. «Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні». Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через З дні. Робітник сам додав собі ще один день.

Ваше рішення?

**Завдання**

1. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівних був обурений і негативно висловився у його адресу.

Як би Ви вчинили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

2. Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи, але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нераціональна, він відповів: «Не ваша справа. Ваш обов'язок-виконати розпорядження!»

Як би ви відповіли підлеглому?

3. Вас як керівника покритикували на зборах. Критика була різкою, але ціляй ряд її положень Вас безпосередньо не торкався. Як би Ви відповіли на критику:

а) пом’якшити б її?

б) призналися б в помилках?

в) розділили б помилки на всіх тих, хто несе за них відповідальність?

4. У складі Вашого цеху (відділу) є дільниця (група), яка має важливе значення для підприємства. Директор особисто неодноразово віддає розпорядження щодо роботи цієї дільниці. Керівник цеху (відділу) постійно повідомляє Вас, керівника дільниці (групи), про ці розпорядження, директор - ні. Дільниця не справляється із завданням через те, що суміжники не забезпечують її необхідними роботами. На великому засіданні в присутності суміжних організацій директор робить Вам різке зауваження з приводу роботи цієї дільниці.

Яке Ви приймете рішення?

5. Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Так повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

**Завдання**

Генрі Форд І та Альфред П. Слоун молодшийбули видатними керів­никами, що вписали свої імена в історію менеджменту. Вони протистояли один одному у 20-х рр. ХХ-го ст., коли вперше виникла концепція управ­ління як професії та наукової дисципліни.

Генрі Форд — класичний тип авторитарного підприємця, який завжди наполягає на своєму, зневажаючи наукові теорії. Переконаний у власній правоті та безпомилковості, він вважав своїх підлеглих «помічниками», «виконавцями». На фірмі «Форд Мотор» лише одна людина залишала за собою право ухвалювати важливі рішення з будь-якими наслідками — сам Г. Форд. Якщо «помічник» мав сміливість висловити свою думку, навіть аргументовану, яка не збігалася з думкою Форда, він, як правило, втрачав роботу. Жодна ініціатива не схвалювалася, Г.Форд особисто приймав рішення з будь-яких питань.

Форд дуже критично й вороже сприйняв пропозиції А. Слоуна щодо реорганізації компанії «Дженерал Моторс» і насміхався над ними: «Людина безцільно проводить час, відповідальності кожен уникає, потураючи мудрос­ті ледарів, що дві голови краще ніж одна». Загальні принципи Форда визначались однією фразою: «Будь-який покупець може придбати авто­мобіль такого кольору, якого тільки забажає, до тих пір, поки автомобіль залишається чорним».

У Форда було достатньо підстав аби насміхатися зі Слоуна. За 12 років Форд перетворив крихітну механічну майстерню в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, збагнувши як продукувати автомобіль, що продавався лише за $290, сплачуючи при цьому одну із найвищих ставок того часу — $5 за тиждень. Так багато людей купили його знамениту модель «Т», що в 1921 р. «Форд Мотор» контролював 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок.

Фірма «Дженерал Моторс» була в той час конгломератом з кількох на­півнезалежних компаній, хаотично змішаних за колючим дротом, контро­лювала лише 13% ринку і плавно дрейфувала до неминучого банкрутства. На щастя, сім'я Дюпонів, з метою врятування величезних капіталовкладень в акції «Дженерал Моторс» прийняла на себе провадження її справ ще до тих пір, поки не відбувся фінансовий крах. ГГєр С. Дюпон призначив президентом фірми Альфреда П. Слоуна.

Слоун швидко втілив у дійсність плани, з яких насміхався Генрі Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала велику та впливову групу управ­ління, а більшість людей отримало право самостійно приймати важливі рішення.

Слоун як особистість був протилежністю Форда. Останній був впертою, жорсткою, своєрідною людиною, що спиралася на інтуїцію, а улюбленими термінами Слоуна стали «концепція», «методологія» та «раціональність».

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Т» та традиціям, згідно з якими бос керує, а решта підкоряється його розпоряд­женням, управлінська команда Слоуна втілила у життя нові концепції, засновані на вивченні потреб споживача та на врахуванні індивідуальних відмінностей покупців. Фірма «Дженерал Моторс» запровадила часті зміни моделей, стилевих оформлень та ін., пропонуючи ринку широкий асортимент продукції та доступний кредит. Ринкова частка «Форд Мотор» стрімко скорочувалася, а рейтинг її керівництва помітно впав. У 1927 р. фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, для його переоснащення під випуск вельми запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% ринку автомобілів, залишивши Форду близько 10%.

Незважаючи на жорстокий урок, Форд так і не зумів визнати свої помил­ки. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він вперто продовжував дотримуватися стратегії, яка принесла йому успіх на початку діяльності. За наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледве втримувалася на третьому місці в автомобільній індустрії і майже щороку втрачала кошти. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в $1 млрд., який Форд заощадив у більш вдалі часи. За цей час компанія «Крайслер» впевнено вийшла на друге місце в промисловості, наслідуючи поведінку «Дженерал Моторс».

Запитання:

1. Хто, на Вашу думку, у підсумку виявився кращим менеджером і чому?
2. Хоча з тих часів минуло багато років, більшість сучасних крупних корпо­рацій організовані схожим чином з колишньою «Дженерал Моторс». Чим це зумовлено?

**Завдання**

Ознайомтеся з «Пам'яткою для менеджера» стосовно організації діяльності підприємства:

1. Постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: «Якщо хочеш вижити — перебудовуйся!»
2. Не можна поспішати з реорганізацією. Передчасні зусилля у перебудові структури компанії можуть лише зашкодити справі.
3. Менеджер повинен серцем прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції.
4. Якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може.
5. Не завжди допомагає рішуче заперечення старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, вдосконаленням).

Завдання:

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Подайте приклади.

**Завдання**

1. Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним.

Як Ви побудуєте свій виступ?

2. На Вашій дільниці працює молодий працівник. Працьовитий і відповідальний. Якось при розмові з ним виявилося, що в його сім'ї не все гаразд, його ображає мачуха, батько на це ніяк не реагує. Дуже тяжко молодому працівнику. І майстер вирішив...

До яких заходів удалися б Ви на його місці?

3. Сьогодні у Вас день народження. Ви зворушені увагою Ваших рідних. З хорошим настроєм ви приходите на роботу. Підлеглі привітали Вас подарунками.

Чи виникне у Вас у такому випадку запитання: «Взяти чи не взяти подарунки?»

4. Іде зібрання... Слова одного з підлеглих для Вас дуже приємні. Він наголосив на Ваших організаторських здібностях, вмінні надихати людей на роботу тощо. При цьому наводились конкретні приклади.

Чи відреагували б Ви на цей виступ у своєму заключному слові?

5. Сталася поломка обладнання. Для її усунення треба багато часу. Один працівник, ризикуючи життям, ліквідував поломку. Весь цех захопився його вчинком. Начальник цеху, довідався про це, подякував працівникові, а майстер увільнив від роботи.

Які б були Ваші дії на місці начальника цеху?

6. Як підтримати настрій у робітника? Два майстри висловили думки з цього приводу. Один сказав: «Надаю перевагу теплим словам, компліментам, жартам». Другий сказав: « Все це дрібниці. Ніщо так не підтримує настрій, як добра зарплата й премія».

 А Ви, що скажете?

7. Два керівники розмовляли про те, як вони дають вказівки підлеглим. Перший сказав: «Головне - що сказано, а не як сказано. В мене немає часу, щоб підбирати для кожного форму висловлення». Другий сказав: «Може бути, що в тебе люди такі необразливі, а мені постійно треба задумуватися, з ким як краще розмовляти».

Словам якого керівника Ви віддасте перевагу?

**Завдання**

Виберіть вісім правильних відповідей із чотирнадцяти можливих:

Основними ознаками сприятливого психологічного клімату є:

1. Довіра і висока вимогливість членів групи один до одного.

2. Невтручання в справи інших, якщо вони не справляються з ро­ботою.

3. Доброзичлива і ділова критика.

4. Непереймання кожного особистими проблемами інших.

5. Вільне висловлювання власної думки під час обговорення пи­тань, які стосуються всього колективу.

6. Прийняття керівником значущих для групи рішень одноосібно.

7. Задоволення від належності до колективу.

8. Високий ступінь емоційного входження і взаємодопомоги в си­туаціях, які викликають стан фрустрації у когось із членів колективу.

9. Інформованість кожного тільки в тих питаннях, які стосуються виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

10.Прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кож­ним із її членів.

11. Достатня поінформованість членів колективу щодо його зав­дання і стану справ під час їх виконання.

12.Індивідуальна відповідальність тільки за свою роботу згідно з посадовою інструкцією.

13.Обережність у висловлюванні думок, перехід у дискусії на бік сильнішого.

14.Відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення.

**Завдання**

Чергова доповідна записка начальника дільниці Петренка на майстра Сидорчука лягла на стіл директора заводу. Конфлікт між двома працелюб­ними, досвідченими, авторитетними керівниками триває уже не перший рік. Петренко та Сидорчук прийшли на завод одночасно – п'ятнадцять років тому, обидва починали з простих робітників, обом зараз під сорок. Обидва – грамотні спеціалісти, про яких звикли говорити: «Працюють на совість». З чого ж почалася «війна»? Якось Сидорчук відчув, що Петрен­ко поступово збільшує рівень вимог до нього, встановлює жорсткий контроль. Десь з півроку майстер виконував всі розпорядження начальника дільниці, а потім почалися чвари. Щоправда, Сидорчук ніколи офіційно не скаржився на дії начальника. А от від Петренка регулярно надходили доповідні: майстер не виконує розпорядження у визначений термін; нацьковує колек­тив; груб’янить начальству.

Підстав для взаємних звинувачень в обох учасників конфлікту було скільки завгодно. Начальник дільниці періодично критикував дії майстра в присутності підлеглих, намагався покарати його доганою в наказі дирек­тора. Сидорчук діяв так само. Зрозуміло, що це «протистояння» негатив­но впливало і на роботу дільниці, і всього цеху загалом.

Директор не раз запрошував до себе і Петренка, і Сидорчука, влаштову­вав «очні ставки», проте всі ці локальні заходи результату не дали. Ретельно проаналізувавши ситуацію, що склалася, директор вирішив: причина конфлікту — ...

Запитання:

1. У чому полягає причина (чи причини) конфлікту?

2. Як можна його вирішити?

3. Використовуючи знання, засвоєні Вами на лекціях, зробіть припущення про типи характеру, ставлення до підпорядкування та інших характе­ристик учасників конфлікту?

4. Які методи вирішення конфліктів використав директор до ухвалення остаточного рішення? Що дали ці методи?

**Завдання**

В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в наступному:

* вишукувати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їх саморозвиткові;
* підвищувати рівень трудової моралі робітників на виробництві та ство­рювати атмосферу, в якій посилиться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та до недоліків на виробництві;
* функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що ство­рить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президен­та фірми стосовно забезпечення якості продукції.

Запитання:

1. Чим, на Вашу думку, пояснюються успіхи функціонування гуртків якості в Японії?

2. Поясніть, як в гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які фактори в такій ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задо­волення)?

3. Які Ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

**Завдання**

Після закінчення університетської програми бакалавра зі спеціальності «Менеджмент» Вас прийняли на роботу на фірму в якості помічника менеджера з міжнародних операцій. Набравшись досвіду після виконання декількох завдань, вас включили в групу фахівців фірми, якій було доручено підготувати пропозиції по розширенню об’єму міжнародних операцій. Дана фірма була однією з ведучих у просуванні на вітчизняний ринок імпортної комп’ютерної техніки і технології. Керівництво компанії прийняло рішення розпочати збір комп’ютерної техніки на Україні. До цього рішення спонукали високі таможні збори на ввезену готову продукцію. Групі було доручено провести оцінку можливих перспектив і очікуваного ризику в організації даного рішення.

Керівник групи дав вам завдання підготувати попередню оцінку ситуації, а також список питань, відповіді на які повинні бути отримані від керівництва і підрозділів компанії.

Питання до конкретної ситуації:

1. Як би ви виконали завдання керівники групи.

2. Беручи до уваги учбовий план, визначити, який з учбових курсів представляє найбільшу користь у виконанні вами завдання керівника групи.

**Завдання**

Нещодавно Ірина почала працювати в одній консультаційній бухгалтерський фірмі, і в ході аудиту однієї компанії вона виявила, що велика сума грошей, насправді сплачена працівником цієї компанії, не була проведена через фонд заробітної плати, що допомагало приховати суттєву частину наявних коштів від податків. Ірина вважала, що ця проблема є неправильною і незаконною і повинна отримати відповідне відображення в аудиторському звіті. Вона підняла це питання у розмові з Володимиром - старшим у її аудиторській групі. Він визнав, що така проблема загалом існує, але нічого не зробив для її вирішення. Володимир запропонував Ірині поговорити з керівником фірми, якщо її не задовольняє. Візит до керівництва виявився невдалим, що виявлена Іриною практика є неправильною. Разом з тим він відмітив що й інші клієнти, з якими їм доводилося мати справу, вчиняли таким чином. Він пішов навіть на те, що сказав Ірині про можливість втрати клієнта в тому випадку, якщо виявлені нею факти знайдуть відображення в аудиторському звіті. Від цієї зустрічі у неї залишилося відчуття, що якщо вона піде при вирішенні проблем далі, то неодмінно буде мати ворога. Стан незадоволення і неспокою у неї не проходив і вона вирішила обговорити цю проблему з кимось із колег. Вона звернулася до Бориса і Михайла, які працювали у фірмі близько двох років. Вони були здивовані, що Ірина звернулися до директора фірми, обминувши свого безпосереднього-начальника відділу аудиту. Вони звернули увагу на те що коли вона буде наполягати на своєму, то їм не уникнути неприємностей. Вони визнали, що, по суті, дії клієнтів були невірними, але не наважилися відобразити їх у аудиторських звітах. До цього їх спонукало знання факту, що керівництво фірми дивиться на це «крізь пальці». Тому вони не хотіли створювати проблеми, і закликали Ірину бути «членом компанії» і зняти це питання.

Перед Ірою стояв вибір. В принципі вона могла б наполягати на своєму через голову свого безпосереднього керівника. Ірина розуміла, що коли її буде вибачено, доведеться змінити роботу. І її дії будуть не до душі колегам. Звичайно, можна, просто про все забути і нічого не робити. У такому випадку працівники фірми залишилися б задоволені, і це, можливо, допомогло б їй зробити кар’єру у фірмі. Єдиною проблемою, як і раніше, залишалася її совість. Часу для рішення було дуже мало.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Якого типу міжособисті конфлікти мають місце в ситуації? Поясніть і обмотивуйте фактори.
2. Чи є в описаному конфлікті конструктивний бік? Якщо так, то в чому він проявляється?
3. Чи є в ситуації конфлікти інших рівнів, крім можливостей? Поясніть які і підтвердіть фактами.
4. Який стиль вирішення міжособистого конфлікту був використаний учасниками подій?
5. Як ви вчинили б на місці Ірини в даний час?

**Завдання**

Ефективність японського менеджменту важко взяти під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самобутні культурні і національні традиції. Однак це не так. Один з прикладів - використання прийомів японського менеджменту в Індії.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії у 80-х рр. (низькі рівні використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька якість продукції) урядом було прийняте рішення звернутися до досвіду японських менеджерів. Для цього було обрано збиткове підприємство «Маруті ЛТД», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва і організації випуску економічних сучасних автомобілів за доступними цінами.

Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з головними компаніями розвинутих країн: США, Франції, ФРГ і ін. У результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузукі», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умовних робіт індійського підприємства «Маруті ЛТД» і характеру взаємовідносин між людьми індійським менеджерам вдалося розробити ефективну систему керування. Її основні положення зводяться до наступного:

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього в кінцевому результаті залежить уміння створити в колективі ситуацію ентузіазму. Таким чином, менеджер повинний бути лідером у своїй галузі.
2. Умова творчого, зацікавленого відношення працівників до праці - дотримання принципу рівності в колективі. Для цього менеджерам і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в загальній закусочній, користуватися службовими автомобілями, працювати в загальному помешканні (без окремих кабінетів) і т.д.
3. Для постійного обміну інформацією (думками) і обговорення проблем, що виникають створюється постійно діючий комітет, що включає представників усіх вхідних у структуру підприємства підрозділів і служб. Вироблені в результаті вільного обміну думками рекомендації реалізуються керівництвом.
4. Працівники втягуються у винахідницьку і раціоналізаторську діяльність. Для цього створюються «гуртки якості». Всі пропозиції, що надходять, реєструються і (або) втілюються у виробництво, або відхиляються; причини відхилення обов'язково повідомляються автору. Раціоналізаторів і винахідників заохочують морально і матеріально.

У результаті дотримання наведених основних положень організації і керування виробництвом підприємству «Маруті Лтд» вдалося менше ніж через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті-Сузукі», а через чотири роки -контролювати 60% національного автомобільного ринку і експортувати продукцію в ряд країн, незважаючи на високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Який висновок можна зробити з досвіду роботи компанії «Маруті Лтд»?
2. Чи можливе використання японського досвіду менеджменту на українських підприємствах? Що для цього буде потрібно українським менеджерам?

**Завдання**

Рішення соціальних проблем фірми здійснюється на підставі перспективного плану. Планування соціального розвитку - це упорядкування планів не тільки для колективу загалом, але й для окремих працівників. Індивідуальний план називається картою соціально - професійного росту, або кар’єрограмою. Це своєрідний договір, що укладається працівником і адміністрацією про перспективи його життєдіяльності на підприємстві.

Кар’єрограма складається з декількох розділів. У першому розділі в хронологічному порядку відзначаються події, етапи росту (розвитку) працівника. До подій відносяться зміни в кваліфікації, посаді, умовах праці, її оплаті, у благах, що розподіляються на підприємстві. Діапазон подій, значних для людини і таких, що спричиняють у неї необхідність росту, досить широкий.

Другий розділ включає вимоги, що повинні виконати працівники в процесі свого розвитку. Яку, наприклад, освіту (кваліфікацію) потрібно придбати, щоб просунутися по службі, які види роботи здійснити, щоб одержати додаткове заохочення і т.п. Третій розділ кар’єрограми містить перелік зобов'язань адміністрації стосовно працівника, перетворення їх у життя сприяє його росту. У четвертому розділі відзначаються міри заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником вимог до нього, а адміністрацією - її зобов'язань.

Спробуйте скласти проект своєї кар’єрограми, що ви хотіли б представити керівництву фірми, з огляду на сучасні можливості підприємництва в Україні.

**Завдання**

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожний із працівників повинний виконати конкретні задачі, що випливають із цілей організації. У зв'язку з цим керівництво насамперед зобов'язано знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач і риси характеру вирішуючих їх людей. Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному рішенню задач. Істотну роль тут також грають мотивація і контроль. Все це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень.

Делегування означає передачу задач і повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням його можливостей. Керівник не може (і не повинний) сам виконувати усі функції організації. Якщо Завдання не делегована іншій людині, керівник змушений виконувати її сам. Однак його час і спроможності обмежені. Тому суть керування полягає в умінні «домогтися виконання роботи іншими».

Для того, щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності й організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання працівника виконувати делеговані йому задачі та відповідати за задовільні результати їх вирішення.

Організаційні повноваження - це право використовувати ресурси підприємства, спрямовувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті й ділові якості людини, котра займає її в даний момент.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Якщо ви - менеджер, то які зі своїх задач і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підпорядкованим?
2. Яку систему контролю за виконанням задачі ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти із себе за них відповідальність цілком?
4. Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не будете?

**Завдання**

Для діяльності менеджера та діяльності викладача характерним є те, що і перші й другі керують іншими людьми.

Порівняйте особливості цих двох управлінський моделей (А і Б), поданих у вигляді особистісно-професійних якостей за запропонованою схемою.

|  |  |
| --- | --- |
| Модель А | Модель Б |
| Визнано, що в ідеалі менеджер повинен бути наділений такими якостями: | Викладач повинен відповідати таким якостям: |
| - глибоке знання всього, що пов'язане із функціонуванням ринкової економіки; | - уміння проводити індивідуальну роботу з студентами з предмету, що викладає; |
| - уміння враховувати політичні наслідки рішень; | - відповідальність особистої поведінки загальнолюдській моралі; |
| - схильність і здатність до пошуку резервів людського чинника; | - вміння дотримуватись педагогічної етики; |
| - психологічна освіта; | - знання законодавчих актів з питань навчання та виховання; |
| - логічне мислення; | - вміння ефективно використовувати професійні знання у педагогічній практиці; |
| - стійкість до стресу; | - ініціативність; |
| - діловитість; | - творчий підхід до праці; |
| - уміння брати на себе відповідальність; | - вміння ефективно організовувати навчально-виховний процес; |
| - бажання керуватися принципами соціальної справедливості; | - ... і т.д. |
| - вміння використовувати протилежні позиції та несприятливі ситуації в інтересах успіху; |  |
| - вміння критикувати; |  |

Аналіз

1. Чи з усіма якостями, названими в моделях А і Б, ви погоджуєтеся? Якщо ні то чому?
2. Продовжіть ряди якостей в моделях А і Б, аргументуйте, чому названі вами якості необхідні менеджеру та викладачу для успішної діяльності.
3. Що спільне, а що відмінне в цих управлінських моделях?
4. Наведіть цікаві приклади з вашого досвіду про «секрети» або причини успішної чи неуспішної діяльності менеджера або викладача.

**Завдання**

Відділу управління персоналом фірми по виробництву і реалізації комп’ютерів необхідно провести співбесіду по найму спеціалістів на роботу і вибрати з двох претендентів одного, а іншому ввічливо відмовити.

Учасники: представник відділу управління персоналом фірми; претендент №1 – студент денної форми навчання університету, який хоче отримати дане місце роботи, але у нього мало досвіду; претендент №2 – працює в аналогічній фірмі, але не на тій посаді і по-яких не будь причинах бажає змінити місце роботи.

Складіть план співбесіди.

**Завдання**

Ви недавно почали працювати начальником сучасного відділу у великій промисловій організації. Вас ще не всі знають в лице. До обідньої перерви залишались ще дві години. Йдучи по коридору ви бачите трьох робітників вашого відділу, які ведуть жваву розмову і не звертають на вас ніякої уваги. Повертаючись через 20 хвилин ви бачите ту ж саму картину.

Як ви себе поведете? Обґрунтуйте відповідь.

* зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам, що ви їх новий начальник відділу. Звернете увагу на те, що їх розмова затянулась і пора братися за справу;
* спочатку поцікавитесь про що йде розмова. Потім представитесь і запитаєте чи немає у них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти їм на робоче місце;
* запитаєте, хто їх безпосередній начальник. Викличете його до себе в кабінет;
* перш за все представитесь, поцікавитесь як йдуть у них справи в бюро, як завантажені вони роботою, і що заважає їм працювати. Візьмете цих робітників на замітку.

**Завдання**

У 2004 р. обсяг продаж агентства Аеротур склав 2 млрд. рубл., чистий прибуток 21 млн. рубл. В агентстві, яке розташоване в Санкт-Петербурзі і займається організацією туристичних поїздок працює 6 чол. – директор, начальник відділу маркетингу, 3-референта і секретар. У 2005 р. агентство планує збільшити обсяг продаж і в 10 раз збільшити прибуток за рахунок створення партнерських відносин і заключення довгострокових контрактів з туристичними організаціями і відкриття своїх представництв в Новгороді і Пскові, а також пропозиція нового виду послуг – туристичних поїздок по Росії (риболовля, полювання) для місцевих жителів та іноземців.

**Питання:**

1. Охарактеризуйте зовнішнє середовище в якому знаходиться компанія: клієнтів, конкурентів, роль держави.
2. Як Ви оцінюєте розроблену компанією стратегію розвитку на 2005р ? Чи відповідає вона внутрішнім ресурсам організації?
3. Яку стратегію управління персоналом Ви запропонували б Аеротуру? Які ресурси необхідні для її реалізації?

**Завдання**

Механічний завод має самий високий відсоток плинності кадрів серед слюсарів-складальників основного конвеєра (плинність досягає 80 % в рік). Робота збиральників достатньо проста і монотонна, не потребує особливих фізичних зусиль. Навчання збиральників здійснюється безпосередньо на робочому місці протягом 4 годин.

Найм збиральників на підприємство здійснюється відділом кадрів без участі майстрів або інших керівників. Кандидати заповнюють стандартну форму і проходять співбесіду з інспектором відділу кадрів, який приймає рішення про найм на роботу, що затверджується начальником відділу кадрів.

**Питання:**

1. Чи існує на вашу думку зв’язок між високою плинністю кадрів серед слюсарів-збиральників і методом їх відбору? Як вдосконалити цей процес?
2. Яку інформацію Ви б використовували при наймі на роботу?

**Завдання**

Рішення соціальних проблем фірми здійснюється на підставі перспективного плану. Планування соціального розвитку - це упорядкування планів не тільки для колективу загалом, але й для окремих працівників. Індивідуальний план називається картою соціально - професійного росту, або кар’єрограмою. Це своєрідний договір, що укладається працівником і адміністрацією про перспективи його життєдіяльності на підприємстві.

Кар’єрограма складається з декількох розділів. У першому розділі в хронологічному порядку відзначаються події, етапи росту (розвитку) працівника. До подій відносяться зміни в кваліфікації, посаді, умовах праці, її оплаті, у благах, що розподіляються на підприємстві. Діапазон подій, значних для людини і викликаючих у неї необхідність росту, досить широкий.

Другий розділ включає вимоги, що повинні виконати працівники в процесі свого розвитку. Яку, наприклад, освіту (кваліфікацію) потрібно здобути, щоб просунутися по службі, які види роботи здійснити, щоб одержати додаткове заохочення і т.п. Третій розділ кар’єрограми містить перелік зобов'язань адміністрації стосовно працівника, перетворення їх у життя сприяє його росту. У четвертому розділі відзначаються міри заохочення або покарання за виконання або невиконання працівником вимог до нього, а адміністрацією - її зобов'язань.

Спробуйте скласти проект своєї кар’єрограми, що ви хотіли б представити керівництву фірми, з огляду на сучасні можливості підприємництва в Україні.

**Завдання**

Готель «Парадиз» має 23 номери на 46 гостей. Разом із господаркою готелю Мері Коллінз у ній працюють ЗО чоловік. Декілька років тому про старий пансіон, на базі якого був створений готель, не згадувалося в жодному довіднику з туризму. Тепер усі знають, що готель «Парадиз» є одним із кращих у своєму класі.

Не дивлячись на те, що ціни в готелі досить високі, у ньому завжди багато гостей. У середньому готель заповнений цілий рік на 80% - це гарний показник для готельного бізнесу. У роботі Мері керується декількома принципами:

* надавати послуги відповідно до плати;
* забезпечувати зацікавленість співробітників у виконуваній ними роботі;
* піклуватися про відвідувачів.

Для вивчення потреб і смаків клієнтів і подальшого підвищення якості їхнього обслуговування, гостей просять заповнити анкету. У ній міститься прохання висловити свої враження про готель у цілому, а також про організацію і якість харчування й обслуговування.

Уявіть себе в ролі консультанта і виконайте такі операції:

1. Постарайтесь сформулювати питання анкети по кожному із цих напрямків.
2. Запропонуйте систему стимулювання відвідувачів готелю до заповнення анкети.
3. Як підвищити зацікавленість співробітників готелю до підвищення якості обслуговування?

**Завдання**

Життя влаштоване так, що своїх керівників на роботі мало хто з підлеглих любить. Нерідко виникають конфліктні ситуації, що забирають багато сил і здоров'я, заважають успіху загальної справи. При виникненні потенційного або реального конфлікту доцільно керуватися таким:

* виключити домінуючо-агресивну схему конфліктного поводження, що із керівником навряд чи можлива, а також схему відхилення від роботи як ізолюючу і непродуктивну;
* навчитись терпіння і терпимого ставлення до керівника, який вас не влаштовує. Поведінка «важкого» керівника - модель для того, щоб навчитися вирішувати розбіжності, не руйнуючи відношень. Крім того, воно нагадує, що ви служите не окремій особі, а вашій організації і її цілям;
* шукати точку дотику. Не піддавайтеся спокусі легкого шляху - звалити всі неузгодженості на поганого керівника. Якщо у чомусь ви з ним не погоджуєтесь, то в іншому можете і зійтися;
* випробуйте різні тактики. Вам легше змінити свою поведінку відповідно до обставин, ніж змінити поведінку вашого керівника. На все позитивне, що є в поведінці вашого керівника, реагуйте зі схваленням і пропозицією про співробітництво. Скарги зведіть до мінімуму.

Зауважимо, що багато високопоставлених керівників навчилися на прикладі «важких керівників», як не треба керувати. Спробуйте поставитися до поганого керівника як до проблемної конфліктної ситуації, що може бути дозволена якщо не цілком, то хоча б частково.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Якщо безпосередній керівник, на вашу думку, «не на своєму місці» і його дії викликають у вас подразнення, то що з запропонованого раніше ви намагалися б застосувати на практиці?
2. Які інші шляхи вирішення конфліктної ситуації ви б запропонували?

**Завдання**

Історія менеджменту зберігає імена видатних менеджерів. Ці люди, володіючи неабиякими можливостями, талантом і енергією домагалися значних результатів в організації компаній і керуванні ними.

Одним із таких менеджерів є Лі Якокка. Керуючи автомобілебудівною компанією «Форд», він багато в чому сприяв її процвітанню, однак в кінці був безпідставно звільнений власником цього підприємства Генрі Фордом, що заздрив авторитету Лі Якокки і не міг терпіти поруч із собою таку сильну особистість.

Лі Якокка болісно переживав своє звільнення і лише через якийсь час, заспокоївшись, прийняв пропозицію керівництва компанії «Крайслер» очолити її.

Тим часом фінансово-економічне положення цієї компанії було катастрофічним. «Крайслер» по всім статтям поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам «Дженерал Моторз» і «Форд».

Володіючи багатим досвідом, неабиякими можливостями, енергією й іншими властивими сучасному менеджеру якостями, Лі Якокка взявся за, здавалося б, безнадійну справу.

Були проведені заходи щодо удосконалення системи керування виробництвом, пошуку необхідних фінансових засобів, посиленню взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, посилення контролю за роботою.

Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 долл. аж до стабілізації положення компанії, що у підсумку через кілька місяців дійсно виправилося і «Крейслер» знову зайняла своє міцне місце на автомобільному ринку.

Запитання до конкретної ситуації.

1. У чому ви бачите заслугу Лі Якокки як менеджера в стабілізації положення компанії «Крейслер»?
2. Як можна оцінити дії Лі Якокки по встановленню собі символічного рівня оплати праці:
* красивий жест;
* недостатньо продумане рішення;
* добре вирахований крок менеджера.

Аргументуйте свої відповіді.

**Завдання**

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчас­ного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на два тижні.

Керівництво було вражене підсумками — навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але з сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

*Запитання:*

Який мотивуючий фактор запропонували б Ви?