

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 3 від «30» 10. 2023 р.

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент» для магістрів 1 року всіх форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», рівень вищої освіти магістр / Смірнова К.В. Одеса. ОДЕКУ. 2023. 41 с.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
Практичне заняття №1 за темою «Сутність, еволюція та методологія менеджменту. Процес управління та розробка управлінських рішень»	6
Практичне заняття №2 за темою «Планування та організування як загальні функції менеджменту»	10
Практичне заняття №3 за темою «Мотивування та контролювання як загальні функції менеджменту»	15
Практичне заняття №4 за темою «Управління організаційними комунікаціями. Керівництво, лідерство та влада в сучасних організаціях»	20
Практичне заняття №5 за темою «Формування організаційної культури»	26
Практичне заняття №6 за темою «Менеджмент персоналу та його особливості. Кадрова політика та діяльність служб персоналу»	28
Практичне заняття №7 за темою «Процес управління персоналом. Формування колективів та команд»	32
Практичне заняття №8 за темою «Ефективність менеджменту та управління персоналом»	37
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	39

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент» належить до вибіркової освітньої компоненти освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

В нинішніх умовах управлінська діяльність стає все більш різноманітною, складною, ризикованою та, водночас, неоднозначною й непередбачуваною. Водночас, менеджмент ХХІ сторіччя динамічно інтегрується в усі види діяльності, постійно оновлюючись та набуваючи нових форм в методах і засобах досягнення цілей діяльності організації. Реалізація ключових управлінських функцій допомагає менеджерам різних рівнів забезпечувати умови ефективної сумісної праці в організації і досягнення спільних й індивідуальних результатів, відповідно до встановлених цілей. Отже, менеджмент – це сфера людської діяльності, пов'язана з раціональним управлінням сучасною організацією на основі постійного впровадження нових структур, принципів, форм, методів і стилів керування для підвищення ефективності організації через використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей, які в ній працюють.

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу середовищ функціонування організації, прийняття адекватних та своєчасних управлінських рішень, налагоджування ефективних комунікацій; формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо роботи з колективом в сучасній організації, вмінь практичного застосування функцій менеджменту в управлінській діяльності.

Мета проведення практичних занять - поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних здобувачами під час лекційних занять та самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до вирішення та аналізу конкретних ситуативних завдань тощо.

Кожне практичне заняття складається з завдань індивідуального характеру, а також завдань, що потребують роботи в групах. До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до самостійної, індивідуальної, творчої роботи, а також пропонуються теми для дискусій.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми створення, функціонування та еволюції організацій, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи

здобувачів вищої освіти (за його наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для самостійної позааудиторної роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих часових термінів. Робота під час практичних занять та виконання завдань для самостійної роботи допомагає при підготовці до написання модульних контрольних робіт.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

Практичне заняття № 1
Теми: СУТНІСТЬ, ЕВОЛЮЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТА РОЗРОБКА
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

1. *Сутність, зміст та еволюція менеджменту.*
2. *Закони і закономірності менеджменту, класифікація принципів менеджменту, поняття функцій менеджменту.*
3. *Сутність та класифікація методів менеджменту.*
4. *Характеристика менеджера, його ролі та якості.*
5. *Процес управління та його складові.*
6. *Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.*
7. *Умови, моделі та методи прийняття управлінських рішень.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 5, 6, 8.

Питання для обговорення та завдання:

1. В чому полягають відмінності понять «менеджмент», «управління», «адміністрування»?
2. Що виступає результатом управлінської праці? Наведіть приклади.
3. Чим вирізняються «Менеджмент 1.0», «Менеджмент 2.0» та «Менеджмент 3.0»? Які ключові масштабні завдання стоять перед «Менеджментом 2.0» і чи можливо їх реалізувати в діяльності організацій XXI століття?
4. Наведіть ключові ідеї та принципи представників школи наукового управління, адміністративної школи, школи людських стосунків? Які з них, на Вашу думку, є актуальними для сьогодення?
5. Розкрийте сутність основних завдань методів менеджменту та наведіть класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
6. Наведіть основні ролі, які виконують менеджери в організаціях. В чому відмінність менеджера та адміністратора, менеджера та підприємця?
7. Які якості необхідні менеджерам XXI ст.? Обґрунтуйте відповідь.
8. Хто такий мікроменеджер і які його ключові риси? В чому ризики існування такої людини для діяльності організації?
9. Що розуміють під процесом прийняття рішень в теорії управління? З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
10. Опишіть методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.
11. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

12. Охарактеризуйте модель прийняття рішень «сміттевого ящика», розроблену М. Коеном, Дж. Марчем, Дж. Олсеном. Чи є така модель ефективною і чи можливо її використовувати в українських компаніях? Відповідь обґрунтуйте.

13. **Завдання.** Проаналізуйте типологію менеджерів відомої британської рекрутингової фірми «Biscuit Recruitment» та обґрунтуйте найкращий варіант менеджера на Ваш погляд.

14. **Завдання.** За допомогою ментальної карти (Mindmapping) опишіть поняття «менеджмент». Ментальна карта - це інструмент візуалізації та організації думок, ідей, концепцій, інформації (ознайомитись з формами та процесом створення ментальних карт можливо за посиланням: <https://mc.today/uk/shho-take-mentalna-karta-i-yak-yiyi-stvoryuvati/>).

15. **Завдання.** В таблиці 1 наведено найбільш характерні риси сучасного японського та американського менеджменту. Порівняйте та обґрунтуйте спільні та відмінні риси між японською та українською й американською та українською системами менеджменту.

Таблиця 1 - Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах

Японія	США
Ротація кадрів	Добір кадрів
Довічне наймання	Короткотермінова робота за наймом
Принцип старшинства при оплаті й призначеннях	Оплата за індивідуальні результати роботи
Неформальний контроль	Формальний контроль
Нечіткий опис робочого завдання	Чіткий опис робочого завдання
Коллективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Відсутність посад і завдань	Завдання визначається посадою
Акцент на координацію і співпрацю	Акцент на ефективність і результативність
Узгоджене рішення	Індивідуальне рішення
Управління «знизу вгору»	Управління «зверху вниз»
Навчання без відриву від виробництва	Спеціальна програма підвищення кваліфікації
Вербування нових випускників вищих навчальних закладів	Вербування нових випускників і зрілих співробітників
Довгострокова орієнтація	Підвищена увага до поточних результатів
Підвищена увага до підлеглих	Застосування орієнтації і на людину, і на роботу
Коллективне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Залучення працівників у «гуртки» контролю якості	Застосування індивідуальних способів контролю якості
Орієнтація на обмежену кількість стилів керівництва	Застосування широкого кола стилів керівництва
Переважає застосування традиційної форми влади	Застосування різноманітних форм влади

16. **Завдання.** В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Оберіть одну із кандидатур та

обґрунтуйте Ваш вибір. Кандидатури на вакантне місце відрізняються взаємовідносинами з вищим керівництвом:

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

17. **Завдання.** Підготуйте перелік з 10-15 прикладів висловлювань, цитат, крилатих фраз, в яких відображено сутність менеджменту та прокоментуйте своє ставлення до кожного з наведених прикладів.

18. **Завдання.** Підберіть кожному зазначеному принципу його зміст у форматі «цифра – буква»:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. Принцип контролю. | 4. Принцип гнучкості. |
| 2. Принцип прийняття рішення. | 5. Принцип комунікацій. |
| 3. Принцип мотивації. | 6. Принцип консенсусу. |

а) використання активних рушійних сил (економічних, психологічних і ін.), що ведуть до досягнення цілей організації та працівників;

б) включення в організацію механізмів, пристроїв і чинників зовнішнього оточення, які повинні допомогти передбачати і реагувати на них;

в) правила ефективного здійснення, що мають характер практичних рекомендацій;

г) вимоги, які регламентують процес їх розробки і вибору;

д) демократизація управління на підприємстві, широкий розвиток ініціативи співробітників, політика поваги до людини, які призводять до формування самостійних поглядів;

е) полягає в підтримці зв'язків між всіма елементами менеджменту, яка забезпечується шляхом обміну інформацією між ними.

19. **Ситуаційно-аналітична вправа.** Ви - директор мережі супермаркетів «Колиска», які працюють достатньо добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), проблем у колективі не виникає, відгуки від постачальників та покупців задовільні. Лише один із 10 супермаркетів останні півроку постійно стикається з певними труднощами: поставлені завдання виконуються частково, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажів, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми в

діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень. Виберіть із запропонованих рішень (таблиця 2) п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами. Вибір обґрунтуйте:

Таблиця 2 - Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету

Заходи	Оцінка заходів
1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду	
2. Звільнити керуючого супермаркетом і найняти молодого і досвідченого фахівця	
3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить мережі	
4. Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх	
5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах	
6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд	
7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища	
8. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом	
9. Направити керуючого супермаркету на курси підвищення кваліфікації керівних кадрів	
10. Збільшити витрати на рекламу даного супермаркету	
11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців	
12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в супермаркеті	
13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету	

20. **Ситуаційне завдання.** Ви є менеджером з продажів у мережі книжкових магазинів. Вам надійшла пропозиція придбати партію книг з уцінкою через невеликий брак, допущений у друкарні. Аналогічні книги вже продаються у вашій мережі книжкових магазинів, їх вартість на 40% більше зниженої в ціні партії.

Питання:

а) Яке рішення Ви приймете? Чи може це вплинути на імідж мережі магазинів?

б) Чи будете Ви інформувати клієнтів про брак і чи встановите знижки на цю продукцію?

21. **Ситуаційне завдання.** Директор магазину доручив працівнику організувати навантаження тари на автомашину. Перевіряючи через деякий час виконання завдання, він виявив, що працівник розмовляє по телефону, машина не завантажена, а робочі відпочивають. У даній ситуації директор може прийняти одне з таких рішень:

- а) перервати розмову продавця і в підвищеному тоні вимагати від нього виконання розпорядження;
- б) організувати навантаження тари в автомашину особисто;
- в) доручити цю роботу іншому;
- г) з'ясувати у продавця (коли він закінчить розмову по телефону) причину невиконання завдання і прийняти відповідне рішення;
- д) нічого не робити.

Питання:

- а) Обґрунтуйте, яке із запропонованих рішень найбільш правильне?
- б) Запропонуйте свою версію поведінки директора та обґрунтуйте.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Особливості менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації.
2. Менеджмент в органах державної влади та державних установах.
3. Особливості менеджменту в комерційних та некомерційних організаціях.
4. Роль особистості менеджера в сучасній управлінській практиці.
5. Ключові компетенції менеджера ХХІ сторіччя.
6. Менеджмент талантів в сучасних організаціях.
7. Креативний менеджмент як прояв сучасного управлінського процесу.
8. Практика застосування «дерева рішень».

Практичне заняття № 2

Тема: ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Сутність функції планування в управлінні. Види планів.*
2. *Стратегічне планування, його сутність та основні переваги. Етапи процесу стратегічного планування.*
3. *Сутність функції «організування». Поняття та складові організаційної діяльності. Організаційна структура та її елементи.*
4. *Бюрократичні організаційні структури.*
5. *Органічні (адаптивні) організаційні структури.*
6. *Централізація й децентралізація в організаціях. Процес делегування повноважень і відповідальності.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 5, 6.

Питання для обговорення та завдання:

1. Охарактеризуйте цілі та завдання планування як управлінської функції.

2. Які ключові відмінності стратегічного і оперативного планування?
3. В чому полягають відмінності місії та візії організації? Наведіть приклади місії та візії організацій.

4. Які критерії класифікації організаційних цілей?

5. В чому особливості використання техніки постановки цілей SMART?

6. Чим обумовлена складність реалізації функції організування?

7. Які чинники впливають на тип організаційної структури?

8. Охарактеризуйте адаптивні організаційні структури управління.

9. Що являє собою мережева організаційна структура? Наведіть приклади організацій, структура яких побудована на засадах мережі.

10. Що таке бірюзова структура управління (Teal-команди)? Які галузі можуть бути перспективними для формування бірюзових структур управління в організаціях? Наведіть приклади організацій.

11. Яких помилок слід уникати при делегуванні повноважень?

12. **Завдання.** Підготуйте перелік з 10-15 прикладів висловлювань, цитат, крилатих фраз, які пов'язані з плануванням, встановленням цілей, процесом організації праці тощо та прокоментуйте своє ставлення до кожного з наведених прикладів.

13. **Ситуаційно-аналітична вправа. Визначення стратегії компанії «Укрпап».** Підприємство «Укрпап» працює на ринку України понад 20 років і займається комплексним обслуговуванням організацій товарами для офісу, має власне виробництво чекової стрічки, паперу для принтерів, ксероксів, факс паперу, паперу фальцьованого в стопу, паперу для інженерних систем і плотерів, самоклеючих етикеток з різних матеріалів, бухгалтерських бланків, бланкової продукції тощо. Компанія працює через власні філії в 5 регіонах України, через які реалізує продукцію кінцевому споживачу. Останні 5 років компанія зіткнулася з кількома викликами: по-перше, зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних і звичайних паперових товарів; по-друге, з суттєвим скороченням обсягів збуту власної продукції через зменшення кількості корпоративних споживачів, які припинили діяльність через військові дії; по-третє, з частковою відмовою корпоративних споживачів від використання паперової продукції на користь електронним засобам, що змушує керівництво компанії зайнятися розробкою стратегічного плану.

Питання:

а) Обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу компанії.

б) Визначте стратегічну мету компанії.

в) Запропонуйте шляхи подолання зазначених викликів.

14. **Ситуаційне завдання.** Вас призначено керівником одного з відділів великого виробничого підприємства. Для колективу Ви нова людина, але попередньо інформовані про ситуацію, яка склалася на даний

момент. Завтра Ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися. Продумайте та сформулюйте завдання, які Вам треба розв'язати, з ким зустрінеться, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Сформулюйте, що й у якій послідовності Ви будете робити в перший робочий день на посаді. Пам'ятайте, що підлеглі багато очікують від вас: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали тощо. Вас свідомо або несвідомо будуть порівнювати з колишнім керівником, а тому усі ваші дії, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому й зіставляти з нею свої надії. Розробіть план першого робочого дня.

15. **Завдання.** Заповніть таблицю 3, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності та ключові цілі.

Таблиця 3 - Місія організації

Сфера діяльності	Місія організації	Цілі
1. Мережа готелів		
2. Медична лабораторія		
3. Салон краси		
4. Майстерня з ремонту побутової техніки		
5. Ресторан		
6. Заклад вищої освіти		
7. Фітнес-клуб		
8. ІТ-компанія		
9. Школа раннього розвитку дитини		
10. Фармацевтична компанія		

16. **Завдання.** Уведеному нижче переліку підрозділів визначте, які з них повинні знаходитися в підпорядкуванні: а) заступника директора з економічних питань; б) заступника директора по загальних питаннях; в) технічного директора. Підрозділи: відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ стандартизації, відділ комплектації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, відділ головного механіка.

17. **Завдання.** Визначте типи організаційних структур управління:

А. Первинний - найбільш простий тип структури, при якому керівник підприємства (підрозділу) здійснює всі функції управління, всі повноваження - прямі (лінійні) йдуть від вищої ланки управління до нижчої. У числі переваг цієї структури - відповідальність, чіткий розподіл

обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень. Цей тип управлінської структури зазвичай веде до формування стабільної і міцної організації.

Питання: Про який тип організаційної структури йде мова? Обґрунтуйте свою відповідь.

Б. Використання даного типу організаційної структури дозволяє великому підприємству, фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелике підприємство, що випускає один-два види продукції. Організації з такою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Недолік цієї структури - збільшення витрат внаслідок дублювання одних і тих же видів робіт для різних видів продукції.

Питання: Який тип організаційної структури описаний?

18. **Ситуаційне завдання.** Для реалізації планів організації кожен працівник повинен виконувати конкретні завдання, що впливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво, перш за все, зобов'язане знайти ефективний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і характерних рис людей, які їх вирішують. Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень. Для ефективного здійснення делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і повноважень.

Питання:

а) Якщо ви - менеджер, то які зі своїх завдань і повноважень могли б делегувати підлеглим?

б) Якщо Ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі Ви зняти з себе за них відповідальність повністю?

в) Які свої завдання і повноваження Ви ніколи нікому делегувати не будете і чому?

19. **Психологічний тест «Вміння делегувати повноваження».** Дайте позитивну або негативну відповідь на такі запитання:

1. Ви продовжуєте працювати після завершення робочого дня?

2. Чи працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?

3. Ви часто виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б впоратися самі?

4. Вдається вам знайти, якщо це потрібно, підлеглого або колегу, який допоміг би вам?

5. Знають ваш колега, підлеглий (або ваш керівник) ваші завдання й сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?

6. Вистачає вам часу на планування ваших завдань і діяльності?

7. Чи буває «завалений» ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження?

8. Займаєтеся ви ще справами й проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення службою?

9. Часто ви буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?

10. Часто вам доводиться «поспішати», щоб дотримати важливих строків?

11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?

12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх записок, кореспонденції й звітів?

13. Чи часто до вас звертаються із приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?

14. Вистачає вам часу на суспільну й представницьку діяльність?

15. Прагнете ви до того, щоб бути в курсі всіх справ і мати інформацію про все?

16. Чи вартує вам великих зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

17. Чи берете ви регулярно роботу додому?

Підрахуйте, скільки позитивних відповідей Ви надали:

➤ **0-3 відповіді «так»:** ви делегуєте відмінно!

➤ **4-7 відповідей «так»:** у вас є резерви для поліпшення делегування.

➤ **8 і більше відповідей «так»:** делегування представляє для вас серйозну проблему, подолання якої потребує серйознішої уваги з вашого боку.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Місія і візія у визначенні стратегії розвитку організації.
2. Підходи до побудови «дерева цілей», його переваги та особливості використання.
3. Використання SMART-техніки постановки цілей для підвищення результативності працівників.
4. Зміст, різновиди та розподіл повноважень.
5. Вплив делегування повноваження на ефективність роботи організації.

Практичне заняття № 3
Тема: МОТИВУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Сутність та зміст мотивування. Мотиваційний процес. Проблеми мотивації праці. Демотивація персоналу, її наслідки та шляхи подолання.*
2. *Теорії мотивації праці: традиційні та сучасні підходи.*
3. *Стимулювання праці: цілі, види, форми, особливості.*
4. *Необхідність, сутність, зміст контролю в управлінській діяльності. Класифікація видів контролю.*
5. *Процес контролю. Поведінкові аспекти контролю та характеристики ефективного контролю. Реалізація функції контролю в умовах діджиталізації.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 5, 6.

Питання до обговорення та завдання:

1. Поясніть відмінності між поняттями «мотивація» та «стимулювання».
2. Якими особливостями характеризуються системи мотивації персоналу на підприємствах США, Західної Європи та Японії?
3. Проаналізуйте закони мотивації, з точки зору їх застосування до людської діяльності в різних сферах.
4. Які фактори демотивації персоналу стають більш частими в сучасних умовах? Яким чином можливо усунути фактори демотивації персоналу?
5. Охарактеризуйте змістовні та процесуальні теорії мотивації. В чому їх різниця?
6. В чому полягають проблеми формування дієвої політики мотивації персоналу в українських організаціях? Обґрунтуйте відповідь.
7. Чи можливо в сучасних умовах керівникам підприємств, організацій, установ відмовитись від реалізації функції контролювання? У чому полягають основні завдання контролю?
8. Наведіть можливі засоби підвищення ефективності контролю в організації.
9. В який спосіб діджиталізація впливає на забезпечення контролю в організації? Наведіть приклади.
10. **Завдання.** Висловіть свою думку з питання про те, які методи стимулювання можна ефективно використовувати в закладах вищої освіти щодо навчального процесу та проранжуйте їх.

11. Ситуаційно-аналітична вправа. Ви є HR-менеджером компанії «МРІЙ», яка займається виробництвом і реалізацією дитячих розвиваючих іграшок, має колектив загальною чисельністю 100 осіб. Керівництво компанії прийняло рішення оновити мотиваційну політику відповідно до потреб сьогодення і поставило перед Вами завдання запропонувати конкретні кроки.

Завдання:

а) Проаналізуйте потреби співробітників компанії, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Альдерфера) та наведіть засоби їх задоволення (до 10) за прикладом таблиці 4.

б) Поясніть, чим відрізняються мотиви співробітників вашої компанії від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці, наведеної нижче).

в) Складіть план заходів щодо оновлення мотиваційної політики компанії.

Таблиця 4 - Шляхи та засоби задоволення потреб працівників

№	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4

12. Ситуаційне завдання. На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана із запровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеху, де буде впроваджуватись новий виріб.

Питання:

а) Визначте загальні та конкретні функції управління. Наведіть поділ конкретних функцій за ознаками процесів управління, об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

б) Сформулюйте ключові елементи системи матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана із запровадженням нового виробу.

13. **Завдання.** Ознайомтеся з наведеними в таблиці 5 визначеннями мотивації праці, проаналізуйте їх, дайте відповідь на такі питання:

а) Чи є серед наведених визначень такі, що не відображають сутність категорії мотивація? Якщо так – поясніть свою відповідь?

б) Які з наведених визначень, на Вашу думку, є найточнішими щодо сутності мотивації?

Таблиця 5 - Перелік визначень понять «мотивація»

№	Визначення
1.	Багатоетапний процес впливу на мотиваційну сферу особистості, щоб сформувати та підтримати схильність, готовність діяти, відповідну цілям суб'єкта управління
2.	Система заходів, направлена на збільшення ефективності праці, покращення її якості і кар'єрне зростання
3.	Сукупність причин чи чинників, чи мотивів, що визначають поведінку особистості
4.	Сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, що задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей
5.	Процес інтенсифікації мотивів людини або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення певної потреби
6.	Процес створення механізмів стимулювання, адекватно відповідних мотивам
7.	Усвідомлене і цілеспрямоване підштовхування працівника до праці шляхом безперервного впливу на його потреби, інтереси, цілі
8.	Процес свідомого вибору особистістю вчинку з усього спектра можливих дій, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів
9.	Сукупність прийомів та способів впливу на персонал з метою спонукання його до необхідної діяльності
10.	Внутрішній стан людини, пов'язаний з потребами, що спрямовує, активізує та стимулює її дії до досягнення поставленої мети
11.	Внутрішній стан особистості, що визначає спрямованість його поведінки, ступінь його власних зусиль та наполегливості при зіткненні із утрудненнями
12.	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації

14. **Ситуаційна вправа «Проблеми молодого магістра».** Титоренко Дмитро, 27 років, 4 роки тому отримав диплом магістра з менеджменту. Працює півроку заввідділом в сервісній компанії «Елантра», яка реалізує побутову та комп'ютерну техніку. Дмитру безпосередньо підпорядковано 2 жінки та 8 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 5 років. Двоє із співробітників відділу закінчили технікум, решта – сертифіковані курси відповідно займаним посадам. Технологію управління сервісним обслуговуванням комп'ютерної техніки Дмитро знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював у сервісній компанії «Комп'юК».

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Дмитра довго обговорюється, коментується з посмішкою і

дуже повільно виконується. Дмитро почав відчувати страх спілкування зі співробітниками, обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Обґрунтуйте:

а) Які мотиви дій співробітників відділу?

б) У чому полягають основні проблеми завідділом?

в) Згідно з основними мотиваційними теоріями запропонуйте мотиваційний план дій для Дмитра аби змінити ставлення колег до нього особисто та до професійних обов'язків.

15. **Завдання.** Порівняйте наведені дві версії піраміди А. Маслоу та дайте відповідь на питання: Чи погоджуєтесь Ви з трансформацією первинної піраміди потреб в піраміду цифрових потреб? І чи можна говорити про заміну однієї версії іншою?



16. **Завдання.** Проаналізуйте зміст таких груп способів мотивації нормативна мотивація, примусова мотивація та стимулювання і обґрунтуйте в яких випадках та колективах рекомендувати застосовувати ту чи іншу групу способів мотивації.

17. **Завдання.** Визначте, який з етапів процесу контролю є найвідповідальніший? Обґрунтуйте відповідь на конкретних прикладах.

18. **Завдання.** Проведіть опитування серед знайомих, які працюють на підприємстві, з метою одержання відповідей на такі питання:

а) Хто переважно відповідає за контроль на підприємстві.

б) Який рівень контролю має найбільше значення для підприємства?

в) Який тип контролю частіше використовує підприємство у своїй діяльності?

г) Що є об'єктами контролю на досліджуваному підприємстві?

д) Що є кінцевою метою контролю на підприємстві?

19. **Завдання.** Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання в строк, хоча дав слово зробити цю роботу згідно дедлайну. Ваша реакція (вибір обґрунтуйте):

А. Поговорити з ним наодинці, з'ясувати причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у разі повторного порушення подвійно.

Б. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім вже поговорити наодинці: виховувати, а якщо треба - покарати.

В. Спочатку поговорити з тими, хто більше знає про тих, що провинилися. Порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Скасувати завдання, передати питання на рішення «трикутника». Надалі вести ретельний контроль за його роботою, вчасно виправляти помилки.

20. Тестові вправи:

1) *Процес стимулювання себе та інших на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації - це:*

а) координація; б) організація; в) мотивація; г) навчання.

2) *Теорія очікування виходить із концептуального постулату, згідно з яким поведінка людини:*

а) пов'язана зі свідомою оцінкою альтернативних можливостей тієї лінії поведінки, що призводить до бажаних для неї результатів;

б) визначається домінуючими в людини потребами та формується відповідно до цих мотивів діями;

в) формується тими стимулами, реакція на які призводить до успіху;

г) визначається виключно характером ситуації, у якій людина опиняється;

д) залежить від системи управління, яка надає на людину спрямовуючу дію.

3) *Теорія мотивації, що поєднує теорію очікування та теорію справедливості – це теорія:*

а) Ф. Герцберга; б) А. Маслоу; в) Портера-Лоулера.

4) *Які теорії мотивації засновані на вивченні внутрішніх спонукань (потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше):*

а) процесуальні; б) змістовні; в) теорія підкріплення; г) системні теорії.

5) *Головним фактором, що визначає ефективність мотивації, є:*

а) облік потреб людини; б) цінність винагороди;

в) взаємозв'язок результату із величиною винагороди;

г) оцінка результату виконаної роботи;

д) облік величини витрачених зусиль виконання роботи.

6) *Які фактори з теорії Ф. Герцберга знімають незадоволеність роботою:*

а) гігієнічні;

б) мотиваційні.

7) *Теорія очікування В. Врума включає такі змінні:*

а) причетність; б) очікування; в) валентність; г) інструментальність.

8) *Які потреби не входять до ієрархії потреб А. Маслоу:*

а) самовираження; б) фізіологічні; в) влади; г) безпеки.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Парадоксальний закон мотивації - закон Йеркса-Додсона.
2. Теорія мотивації Деніела Пінка (Мотивація 3.0).
3. Неформальні способи мотивації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід.
4. Бенчмаркінг в управлінні організацією.

Практичне заняття № 4

Тема: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ. КЕРІВНИЦТВО, ЛІДЕРСТВО ТА ВЛАДА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

План заняття

1. *Поняття й види комунікацій. Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання.*
2. *Процес комунікацій та управління організаційними комунікаціями. Ефективність комунікацій. Поняття «конфліктогени» та їх вплив на комунікаційні процеси в організації.*
3. *Керівництво в організації. Феномен та функції лідерства. Форми впливу та влади в організаціях.*
4. *Сучасні стилі керівництва.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 4, 6.

Питання до обговорення та завдання:

1. Поясніть, яким чином інформація впливає на процеси управління підприємством?
2. Наведіть різновиди та розкрийте особливості міжособистісних комунікацій.
3. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організації? Поясніть необхідність застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
4. Визначте можливі шляхи підвищення ефективності організаційних комунікацій.
5. Охарактеризуйте роль комунікаційних бар'єрів та шляхи їх подолання у комунікаційному процесі.
6. Що таке конфліктогени в професійному спілкуванні «керівник-підлеглий»? Наведіть приклади використання конфліктогенів з боку керівника та можливі дії підлеглого.
7. Які формати та канали для отримання зворотного зв'язку всередині колективу організації та в зовнішньому середовищі діяльності організації є ефективними на Ваш погляд? Відповідь обґрунтуйте.

8. Опишіть ролі лідера з функціональних позицій та визначте 5 ключових ролей з Вашої точки зору. Відповідь обґрунтуйте.

9. Які ключові компетенції лідера на сьогодні є актуальними і чому?

10. Що може виступати бар'єрами на шляху до лідерства?

11. Який з індивідуальних стилів керівництва Ви вважаєте оптимальним і чому?

12. **Завдання.** Фахівець із комунікацій Джуліан Трежер у виступі на TED назвав 7 «смертних гріхів» спілкування, яких варто уникати: плітки, осуд, негатив, пиha, виправдання, перебільшення, догматизм. Натомість він стверджує, що якісна й результативна комунікація завжди має:

- сенс (постійно запитувати себе, навіщо ви хочете розпочати розмову і чи потрібна вона взагалі);

- автентичність (бути собою і приймати співрозмовника таким, який він є);

- щирість (ваша нещирість буде відчутна для співрозмовника);

- любов (втілена у повазі до співрозмовника, його бажань та інтересів).

Питання:

а) Чи погоджуєтесь Ви з наведеними «гріхами», чи можливо їх доповнити?

б) Чи завжди можливо уникнути всі наведені 7 «гріхів»? Відповідь обґрунтуйте.

в) Чи характерні наведені «гріхи» більше для особистих комунікацій чи ділових?

13. **Завдання.** Ознайомтесь з такою технікою ефективних комунікацій для організації як візуальний сторітелінг та наведіть приклади її застосування українськими компаніями.

14. **Вправа.** Робота з емоціями «Прес-конференція». Протягом хвилини розповідайте про себе або «продавайте» щось. Потім попросіть співрозмовника ставити вам гострі, провокативні запитання, а ви відповідайте максимально спокійно. Це дозволяє тренувати асертивність - вміння відстоювати свою точку зору ввічливо і з повагою до співрозмовника, не піддаючись емоціям та провокаціям.

15. **Завдання.** Один з керівників великої некомерційної організації так описав ситуацію вибору постачальника комп'ютерної техніки при створенні інформаційної системи: «Кілька відомих компаній взяли участь в торгах. Але тільки представники компанії «Кріс» подбали про те, щоб познайомитися з нами. Вони ретельно опитали весь персонал, розмовляли нашою мовою, без використання спеціальних термінів про внутрішні пристрої комп'ютерів і засобів зв'язку. І хоча запропонована ними ціна була на 5% вище (за умови більш високого рівня гарантій), було прийнято рішення віддати перевагу цьому постачальнику навіть за складної фінансової ситуації».

Питання: Прокоментуйте наведену ситуацію з точки зору процесу комунікації. Що послужило мотивом прийняття такого рішення?

16. **Завдання.** Власенко Ольга працює під керівництвом однієї особи вже 10 років. На питання чи добре їй працювати зі своїм керівником і коли можливе підвищення вона відповіла: «Роблю свою роботу, він мені не докучає». Однак в Ольги виникли думки: «Чи дійсно я добре працюю. Мій керівник ніколи про це не говорить зі мною. Правда, я завжди вважала, що відсутність новин - вже хороша новина. Що стосується змісту і важливості моєї роботи, то при прийомі в компанію мені щось не дуже виразно пояснили, і більше про це не йшлося. Ми з керівником спілкуємось виключно за необхідності».

Питання:

- а) Які умови ефективних комунікацій між керівником і підлеглим?
- б) Який рівень вертикальних комунікацій в даній компанії?
- в) Чи існують можливості для висхідних комунікацій в даній ситуації?
- г) Яким чином можна більш ефективно побудувати зворотній зв'язок?

17. **Завдання.** Ви затверджені на посаді керівника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези власного виступу перед працівниками відділу, дотримуючись такого плану:

а) Що ви можете розповісти про себе як про людину і фахівця (минуле, сьогодення, плани на майбутнє)?

б) Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і обійняти посаду керівника?

в) Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання Ви прагнули б вирішувати?

г) Що Ви очікуєте від колективу, у чому прагнете знайти підтримку й розуміння?

д) Як Ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя й перспективи росту?

18. **Завдання.** Ваш безпосередній керівник, в обхід Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш начальник вважаєте свої завдання терміновими.

Виберіть найбільш прийнятний для Вас варіант та обґрунтуйте.

А. Не оскаржуючи завдання начальника, буду строго дотримуватися посадовий субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник.

В. Виражу підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду відмінити завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконувати розпочату роботу.

19. **Завдання.** Визначте стиль керівництва трудовим колективом. Обґрунтуйте відповідь.

А. Керівник в процесі трудової діяльності поблажливий до працівників. Відсутня вимогливість і суворі дисципліна, контроль, наявні ліберальність, панібратство з підлеглими. Має схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Б. Керівник у своїй діяльності орієнтується на власну думку і оцінки. Прагнути до влади, впевнений в собі, схильний до жорстокої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Особисте прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

20. **Завдання.** Проаналізуйте наведений перелік лідерських компетенцій та проранжуйте їх в порядку від найбільш значущих до найменш важливих.

Лідерські компетенції: побудова успішної команди; бачення; управління конфліктами; вимогливість; ініціативність; повага до інших; орієнтація на результат; здатність до швидкого навчання; вміння бачити можливості; уміння прислухатись; прагнення розвиватись; емоційний інтелект; уміння надихати; вміння співпрацювати; прийняття рішень; готовність взяти на себе відповідальність; інтелектуальна багатоплановість; уміння відстоювати свої погляди; орієнтація на цінності; впровадження змін; командна взаємодія; системність бачення.

21. **Психологічний тест «Чи можете ви бути лідером?»**

1. Ви підкоряєтеся іншим людям:
 - а) найчастіше немає – 2; б) іноді – 1; в) звичайно спокійно виконую вказівки лідера або старшого – 0?
2. Ви вважаєте свою думку правильною:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) я не претендую на знання істини – 0?
3. Ви критикуєте інших людей:
 - а) частіше так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
4. Ви впевнені у своїх силах:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) звичайно не дуже – 0?
5. Ви є цілеспрямованою людиною:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?
6. Ви прагнете керувати іншими людьми:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
7. Ви прагнете бути лідером:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
8. Ви любите одержувати схвалення виконаної роботи:
 - а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) не обов'язково – 0?
9. У вас розвинена сила волі:
 - а) більшою мірою – 2; б) у середньому ступені – 1; в) незначно – 0?
10. Ви прагнете бути найкращим:

- а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
11. Ви прагнете змагатися в роботі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
12. Ви ставитеся до конкурентів у роботі:
а) з явною антипатією – 2; б) без особливої симпатії – 1; в) нейтрально або доброзичливо – 0.
13. Ви ставитеся до чужих успіхів:
а) болісно – 2; б) нейтрально – 1; в) зі схваленням – 0.
14. Вам у більше подобаються партнери:
а) ділові й заповзятливі – 2; б) різні – 1; в) добрі – 0.
15. Ви вважаєте, що відносини в колективі повинні бути:
а) тільки діловими – 2; б) різні – 1; в) у першу чергу людськими – 0.
16. Ви критикуєте ледачих людей:
а) часто й різко – 2; б) іноді – 1; в) рідко й спокійно – 0.
17. Ви вважаєте себе діловою людиною:
а) так – 2; б) в основному – 1; в) у незначному ступені – 0?
18. Ви можете ігнорувати думку оточуючих людей:
а) звичайно – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?
19. Ви можете зневажати обов'язками заради успіху в справі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) за особливої необхідності – 0?
20. Ви любите самотність: а) звичайно – 0; б) іноді – 1; в) ні – 0?
21. Ви любите давати поради:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
22. Ви любите виділятися серед інших людей:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
23. Ви любите бути в центрі уваги оточуючих людей:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
24. Ви наполегливі в досягненні поставленої мети:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
25. Ви легко сходитеся з новими людьми:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
26. Ви прагнете до підвищення на посаді:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
27. Ви любите брати на себе відповідальність за свої вчинки:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
28. Ви можете брати на себе відповідальність за тих, хто користується вашими порадами й вказівками:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
29. Ви любите протегувати іншим людям:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

Якщо ви набрали:

від 1 до 20 балів, то ви точно не лідер і вдалим начальником швидше за все не будете; вам слід ґрунтовно попрацювати над собою, щоб бути

більш впевненою людиною. Якщо ви мрієте про посаду начальника, то заспокойте власні амбіції, бо додаткова відповідальність за інших людей може викликати у вас занадто велику психологічну напругу, створити сильний щиросердечний дискомфорт, який поступово розхитає ваше психічне й фізичне здоров'я. І тоді вже ніщо не буде вам у радість. А ваші комплекси неповноцінності будуть неабияк прогресувати у своєму розвитку й впливі на вашу самооцінку, що може знизити вашу адаптивність у житті взагалі;

від 21 до 45 балів, то у вас гарні задатки лідера. Ви рівною мірою можете успішно виконувати доручення начальства й бути керівником невеликого підрозділу. Якщо вам хочеться стати явним лідером, то краще ще попрацювати над собою в розвитку рішучості й наполегливості, цілеспрямованості й організованості, енергійності й оптимізму, дипломатичності й самостійності, умінні робити необхідне враження на навколишні й переконувати партнера у своїй правоті легко й невимушено. І пам'ятайте, що краще просуватися життям й службовими сходами поступово, а не різкими стрибками. Це підвищить імовірність вашого успіху на кожній наступній сходинці нагору й дасть вам можливість краще адаптуватися на кожному новому місці. Звичайно, якщо робота переважно творча, а не адміністративна, то вам, що називається, «і карти в руки». Консультація із психологом або психоаналітиком може допомогти вам правильно представити свою особистість у цілому й окремі сильні й слабкі її сторони, намітити програму свого розвитку по перетворенню свого зовнішнього й внутрішнього іміджу;

від 46 до 60 балів, то ви – природжений лідер. Але вам обов'язково необхідно підібрати собі вдалі «кадри» у якості заступників і головних помічників. Ваша особистість так само потребує корекції. Бажане максимально зменшити нетерплячість і категоричність, максималізм і прямолінійність, відчайдушність і агресивність, імпульсивність і задерикуватість, екстравагантність і навіженство, упертість і надмірну педантичність. Дуже корисно розбудовувати інтуїцію й проникливість, дипломатичність і психологічну гнучкість, терпіння й терпимість до чужих недоліків і слабостям.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Особливості жіночого лідерства.
2. Коучинг як сучасний стиль керівництва.
3. Відмінності лідерства та керівництва.
4. Особливості невербальних комунікацій.
5. Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання.

Практичне заняття № 5

Тема: ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

План заняття

1. *Сутність та функції організаційної культури.*
2. *Основні елементи організаційної культури.*
3. *Типологія організаційних культур.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 5, 6.

Питання для обговорення та завдання:

1. Чи є відмінності в поняттях «організаційна культура» та «корпоративна культура»? Обґрунтуйте відповідь.
2. Яку роль відіграє корпоративна культура для розвитку організації?
3. Сформуйте перелік та охарактеризуйте функції організаційної культури. Які функції з наведеного переліку є пріоритетними на Ваш погляд?
4. Наведіть приклади формування в організації контркультури.
5. Які фактори впливають на формування організаційної культури?
6. Поясніть, як на організаційну культуру впливає особистість керівника, стиль керівництва та рівень компетенції персоналу. Наведіть приклади.
7. Поясніть, як можливо побороти негативні норми організаційної культури? І чи є необхідність в цьому? Відповідь обґрунтуйте.
8. Як впливає організаційна культура на плинність кадрів?
9. Чи впливає тип корпоративної культури на мотивацію персоналу в організації?
10. **Завдання.** Проаналізуйте елементи організаційної культури та визначте їх сильні сторони на прикладі:
 - провідних банківських установ країни (наприклад: «Ощадбанк», «Приватбанк», «Sense банк», «Monobank»);
 - торгівельних мереж (наприклад: «АТБ-Маркет», «Таврія-В», «Сільпо», «Обжора», «Фуршет»);
 - компаній з надання послуг (наприклад: «Укрпошта», «Нова пошта»).
11. **Завдання.** За допомогою мережі Інтернет наведіть приклади вітчизняних та іноземних компаній, які мають цікаву історію створення, нестандартні ритуали та обряди в корпоративній культурі.
12. **Завдання.** Корпоративна культура останнім часом визначається як один з ключових елементів для ефективного керування змінами в організації. Вона відображає стиль управління та атмосферу компанії і включає такі моменти:

- А. Переконання та цінності: щодо організації та її місця у світі, наприклад: «Я вірю, що наша компанія бореться за якість. Я думаю, що наша компанія прагне стати лідером».
- Б. Норми: найбільш прийнята для даної організації поведінка (наприклад: методи вирішення проблем, форми проведення зборів та нарад, звернення до працівників на ім'я, дрескод, ставлення до праці тощо).
- В. Стиль: стиль і манера поведінки керівників, наприклад, відчинені двері, диктаторський, по-батьківськи дбайливий. Використання заохочень та покарань.

Завдання: оберіть компанію (за власним бажанням) та охарактеризуйте її переконання та цінності, норми, опишіть стиль.

13. **Завдання.** Проаналізуйте класифікацію організаційних культур, наведену у концепції спіральної динаміки Дона Бека та Кріса Кована (табл. 6). Кожному типу культури (стадії еволюції) відповідає певний набір цінностей, поділюваний більшістю працівників, та модель управління й інструменти, які у цій культурі працюватимуть. Кожен вищий культурний рівень еволюційно включає цінності і моделі поведінки, властиві попередньому. Якщо компанія не засвоїла цінності попередньої стадії – вона не зможе бути стійкою та розвиватися далі.

Питання: Які компанії можна привести як приклади з галузей, для яких зазначений тип культури є характерним?

Таблиця 6 - Типи корпоративних культур

	Тип культури	Цінності	Приклад галузі
Колективний менеджмент	Культура синтезу	свобода, самореалізація, професіоналізм	Високотехнологічні інновації («бірюзові організації»)
	Культура погодження (згоди)	інновації, діалог, співпраця, синергія	ІТ-розробка, НДДКР
Регулярний менеджмент	Культура успіху	рекорди, самостійність, безпосередній вклад працівника	Сервісний бізнес, комерційні відділи
	Культура правил (регламенту)	порядок, стабільність	Виробництво, ритейл, мережеві заклади харчування
Ситуативний менеджмент	Культура сили (домінування)	старанність, виконавська дисципліна	Девелопмент, будівництво
	Культура власності (приналежності)	цінності колективізму, відмова від особистих інтересів	Сімейний бізнес, майстерня

14. **Завдання.** Сформулюйте слогани як елемент корпоративної культури для таких організацій: заклад вищої освіти (Одеська державна академія будівництва та архітектури (ОДАБА); Одеський державний аграрний університет (ОДАУ)); Центр надання адміністративних послуг; Медична компанія «INTO-SANA»; Комунальний заклад «Обласна дитячо-юнацька спортивна школа із дзюдо та регбі».

15. **Завдання.** У корпоративній культурі компанії Кока-Кола приділяється величезна увага історії бренду. На сайті описується, як 8 травня 1886 р. фармацевт Джон Пембертон вперше приготував сироп для Соса-Сола і його одразу ж почали продавати за ціною 5 центів за склянку. Розділ називається символічно - «Народження свіжої ідеї». На цьому компанія не зупинилася. Щоб підкреслити велич бренду, Соса-Сола побудувала музей «World of Coke» в Атланті, де відвідувачі можуть спробувати різні варіації напою з усього світу та дізнатися неординарні деталі його виробництва. Кожна компанія має свою історію, але не кожна вміє перетворити її у персональний міф. Наведіть приклади українських компаній, які створили сильну корпоративну культуру та персональний міф.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Керівник як носій принципів корпоративної культури.
2. Легенди, історії і міфи як елементи організаційної культури.
3. Помилки топ-менеджменту компанії при формуванні і вдосконаленні корпоративної культури.
4. Роль корпоративної культури в подоланні викликів (зменшення/згорання виробництва; зміни вимог ринку; зростання чисельності колективу; ризики шахрайства тощо).

Практичне заняття № 6

Теми: МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. *Кадровий менеджмент у системі сучасного менеджменту.*
2. *Стадії історичного розвитку управління персоналом.*
3. *Персонал як об'єкт управління: категорії, структура, чисельність.*
4. *Кадрова політика: роль, цілі, зміст, класифікація типів та етапи розробки.*
5. *Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання, види.*

Література: джерела основної літератури 2, 3, 7.

Питання для обговорення та завдання:

1. Проаналізуйте ключові принципи кадрового менеджменту.
2. Яким чином пов'язані між собою зміни в зовнішньому середовищі діяльності організації і вимоги, які висуваються до працівників?
3. Охарактеризуйте ключові відмінності основних підходів (економічного, органічного, гуманістичного) до управління персоналом. Який підхід, на Вашу думку, є найбільш оптимальним за сучасних умов? Відповідь обґрунтуйте.
4. Проаналізуйте особливості, переваги та проблеми диверсифікаційного менеджменту у сфері кадрового менеджменту (теорія diversity management)?
5. В чому полягають особливості української моделі управління персоналом?
6. Що являє собою професійна компетентність працівника і які існують її види?
7. Які фактори впливають на змінюваність складу та чисельності персоналу?
8. Які документи організації мають фіксувати зміст концепції, принципи роботи з персоналом?
9. Чи вірним є ствердження: «Відкрита кадрова політика організації є більш ефективною»? Відповідь обґрунтуйте.
10. Які фактори впливу на кадрову політику організації на сьогоднішній день мають перевагу і чому?
11. Чи існують відмінності в категоріях «відділ кадрів», «кадрова служба», «HR-відділ» і в чому вони полягають?
12. Чи може кадрова служба організації надавати послуги зовнішнім споживачам? Відповідь обґрунтуйте.
13. Охарактеризуйте HR-менеджера з точки зору його професійних компетенцій.
14. **Завдання.** Проаналізуйте наведені характеристики кадрової політики організації за окремими складовими:
 - політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється зі спеціалістів з профільною освітою, одержаною в закладах вищої освіти; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;
 - політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів: в організації відсутня система адаптації працівників; підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється згідно планів, не рідше одного разу кожні п'ять років за рахунок працівника;
 - політика зайнятості: організація надає перевагу молодим фахівцям; працівники пенсійного віку не мають змоги продовжувати свою роботу в організації і звільняються з роботи, незалежно від займаних посад;
 - кар'єрні можливості: вакантні посади в основному закриваються

працівниками організації; працівники з наявними адміністративними покараннями не можуть розраховувати на просування кар'єрними сходами; керівництво організації віддає перевагу розвитку кар'єри працівників виключно за вертикаллю;

- мотиваційна політика: організація зберігає комерційну таємницю щодо розмірів заробітної плати та інших виплат окремим працівникам;

- соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури.

Питання:

- а) Чи в повному обсязі кадрова політика охоплює зміст роботи з персоналом?
- б) Наскільки вмотивованими можуть бути працівники за такої кадрової політики?
- в) Які рекомендації щодо доповнення/зміни цієї кадрової політики ви можете запропонувати?

15. **Завдання.** Проаналізуйте рольову структуру персоналу за окремими групами ролей та виділіть за кожною групою найбільш визначальні ролі працівників для організації. Відповідь обґрунтуйте.

16. **Завдання.** Проаналізуйте типи кадрових служб (консерватори, помірні новатори та новатори) і поясніть який тип є більш дієвим для: державного органу, банківської установи, навчального закладу, медичного закладу.

17. **Завдання.** Розгляньте та проаналізуйте компоненти компетенції «комунікабельність»: телефонні переговори; активні переговори; вміння переконувати, повести у себе колектив; приємне мовлення; правильна дикція; позитивне мовлення; вміння налагоджувати контакт із командою; налагоджувати контакт із незнайомими людьми; здатність до компромісів; вміння спілкуватися з конфліктними людьми тощо.

Питання:

- а) Яким чином можна перевірити наявність компетенції «комунікабельність» за окремими компонентами?
- б) Які конкретні прийоми та засоби можна запропонувати для перевірки наявності компетенції «комунікабельність» за окремими компонентами?

18. **Завдання.** В таблиці 7 наведено загальні характеристики американського і японського підходів до управління персоналом організації.

Проаналізуйте наведені критерії та заповніть в таблиці за наведеними критеріями український підхід до управління персоналом.

Таблиця 7 - Підходи до управління персоналом

Критерії	Американський підхід	Японський підхід	Український підхід
Метод наймання	Ключовими є ділові якості	Після завершення навчання
Посадові інструкції	Точні, чіткі, ясні	Носять загальний характер
Відношення до роботи	Головне – реалізація завдань	Головне – виконання обов'язків
Оплата праці	Залежно від результатів	Залежно від стажу
Спосіб мотивації	Індивідуальні результати та успіх	Командний результат
Конкуренція	Сильна	Практично відсутня
Часова орієнтація працівників	Націленість на нетривалу зайнятість в одній організації	Довічне наймання
Просування кар'єрними сходами	Вертикально	Горизонтально і лише потім вертикально
Гарантії для працівника	Низькі	Високі
Зв'язок працівника з організацією	Матеріальна зацікавленість, соціальний пакет	Компанія – основа і центр життя, вихід з компанії – вихід з суспільства
Професійна підготовка фахівців	Вузька, можливість працювати лише за одним напрямом в різних компаніях	Широка, можливість в одній компанії в різних структурних підрозділах
Ухвалення рішень	Згори до низу	Від низу до верху
Делегування влади	Поширено	В окремих випадках
Відношення з підлеглими	Формальні	Родинні, дружні
Механізм контролю служб управління персоналом	Керівництво зверху	Концентрація в руках співробітників, консенсусний підхід
Плинність	Висока	Низька
Співвідношення працівників і фахівців	На 100 осіб – 0,87	На 100 осіб – 2,7

Теми для доповідей і дискусії:

1. Цифрові технології в управлінні персоналом.
2. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера.
3. Проблеми та перспективи в питаннях управління персоналом організацій в Україні.

Практичне заняття № 7
Теми: ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ФОРМУВАННЯ
КОЛЕКТИВІВ ТА КОМАНД

План заняття

1. *Процес управління персоналом (від планування до вивільнення).*
2. *Колектив як соціальна група і його ознаки, функції та види. Згуртованість колективу: сутність та стадії, шляхи посилення.*
3. *Соціальний розвиток колективу: сутність та необхідність, ключові напрями.*

Література: джерела основної літератури 2, 3, 7.

Питання для обговорення та завдання:

1. Що обумовлює необхідність кадрового планування в організації? Чим вирізняються кадрове планування та кадрове прогнозування?
2. Охарактеризуйте основні принципи кадрового планування.
3. Які ризики для організації можуть створювати зовнішні джерела залучення персоналу?
4. Чи є, на вашу думку, актуальним та ефективним такий метод пошуку працівників як прелімінаринг? Відповідь обґрунтуйте.
5. Як ви вважаєте, чи необхідно використовувати такі джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організації як: Facebook, LinkedIn, Clubhouse, TikTok, Telegram? Обґрунтуйте свою відповідь по кожному з джерел.
6. Наведіть найбільш інформативні та ефективні типи проведення інтерв'ю / співбесіди при відборі персоналу на вакантні посади в організацію.
7. Чи доречним, на вашу думку, є використання «детектора брехні» при відборі персоналу на вакантні посади в організацію? Обґрунтуйте відповідь.
8. В чому особливості та переваги формування системи адаптації персоналу організації?
9. Проаналізуйте застосування асесмент-центру («Центру оцінки») для оцінки персоналу.
10. В чому переваги та ризики ротації персоналу?
11. Особливості аутплейсменту та його різновиди.
12. Які фактори можуть провокувати посилення плинності кадрів в організації?
13. Чим вирізняються поняття «team building» та «team fun»? В яких випадках слід використовувати той чи інший формат для згуртування колективу?

14. Наведіть найбільш ефективні, на вашу думку, способи згуртування колективу організації.

15. **Завдання.** Запропонуйте власну схему та порядок проведення адаптації нових працівників в організації.

16. **Ситуативне завдання.** ***Наймання на роботу.*** Логіку рішення власника / керівника про наймання на роботу часто неможливо зрозуміти і пояснити. Чи варто розраховувати на те, що рішення про наймання буде об'єктивним? Портрет двох дійових осіб – керівників підрозділу:

Особа 1: Може прийти на роботу в досить неділовому стилі вигляді, без додержування дрескоду; при розмові майже завжди дивиться убік; мова плутана, говорить тихо, іноді здається, що невпевнено; під час нарад, незалежно від статусу присутніх, не підводячи голови, копається у смартфоні; постійно жує жувальну гумку; періодично трапляється на незнанні способів вирішення найпростіших завдань у своїй професійній галузі; у документах та діловому листуванні робить мовні та орфографічні помилки.

Особа 2: Еталон ділового стилю в одязі та поведінці; завжди бездоганно виглядає, ніколи не приходять на роботу в одному й тому ж одязі двічі протягом тижня; блискуче вміє вести переговори, завжди ефективно проводить наради та продуктивно працює на них; мова грамотна, впевнена, виражається коротко і по суті; вміє створити комфортну та ділову атмосферу як у відносинах з підлеглими, так і з вищими керівниками; багато знає і вміє в різних професійних галузях.

Питання: Що, на вашу думку, спонукало власника / вище керівництво організації найняти на роботу таких працівників на відповідні керівні посади?

17. **Завдання.** Вас найняла компанія, в якій частиною корпоративної культури є «людожерство». При прийомі на роботу про це вас не попередили, і в перший робочий день в обідню перерву ви стикаєтесь із цим. *Питання:* Які будуть ваші дії? Відповідь обґрунтуйте.

А. Як професіонал та людина з твердими моральними підвалинами твердо скажете: «Це ще таке! З понеділка тільки риба та курка!» і оголосить війну людожерству (швидше за все, вас за це з'їдять першим).

Б. Адаптуєтесь, не відриватиметесь від колективу - теж почнете «їсти» колег (можливо, працюватимете в цій компанії довго і щасливо).

В. Негайно звільнитесь (розуміючи, що «їсти» колег не хочете і вплутуватися в нерівний бій теж не готові).

Г. Залиште при собі вашу думку про неприйнятність канібалізму в роботі з персоналом, за можливістю уникатимете спільних з колегами обідів. Не виключено, при цьому тишком-нишком проповідуватимете гуманізм (без особливої надії на успіх).

18. **Кейс.** ***Хедхантинг.*** Проаналізуйте всі ризики та складнощі хедхантингу на даному кейсі.

Власник компанії, що розвивається, вбачав організувати роботу комерційної служби за прикладом відомих західних компаній. У планах було розширення географії ринків збуту та суттєве збільшення обсягів виробництва та продажу. Для перехоплення керівника служби продажів відомої західної компанії грошей не шкодували. Після зустрічей та переговорів було найнято керівника, який «народився і виріс» у відділі продажів західної компанії. На жаль, проект виявився невдалим. Причиною невдачі виявилися ті самі технології, використовуючи які замовник хотів досягти успіху. Агресивна манера ведення переговорів, засвоєна в ході численних тренінгів у західній компанії та досвід представлення інтересів світового бренду з необмеженою за фінансами маркетинговою підтримкою, виявились неприйнятними для старих і нових клієнтів компанії. Клієнти відмовлялися від співпраці та скаржилися на нового директора з продажу власнику бізнесу, відділ продажу вразила плинність, плани захоплення ринку довелося згорнути. «Голова не прижилася».

19. **Кейс. Питання звільнення.** Керівника виробничого підрозділу викрили у присвоєнні частини грошових сум, призначених для виплат працівникам. Рішення є очевидним – звільнити, але звільнення не відбулося. Вердикт власника підприємства був таким: «Хай працює. По-перше, людина вірна - давно працює, по-друге, приносить підприємству користі на більшу суму, ніж краде». Заперечувати логіку цього рішення чи переконувати власника бізнесу у протилежному ніхто не намагався...

Питання: Що спонукало керівника саме до такого рішення? Як би Ви діяли в разі, якщо були власником підприємства?

20. **Ситуативне завдання.** «Ви звільнені, 10 хвилин на збори». Повертаючись на робоче місце, працівник виявляє, що доступ до корпоративної бази даних закрито, пошта не працює, а охорона вже чекає на момент, щоб забрати перепустку. Особливо вражає, коли супроводжувати збори співробітника, який нічого поганого не здійснив, відправляють співробітника служби безпеки.

Питання: Як має діяти працівник в такому випадку?

21. **Кейс.** Ви є HR-менеджер компанії. Вас викликав до себе директор і повідомив, що вбачає проблеми з персоналом, співробітники працюють погано, Ви з ними не справляєтесь і він хоче самостійно у всьому розібратися. Вам поставлено завдання провести анкетування всіх працівників, виявити їхній інтелектуальний рівень та лояльність до компанії, особливу увагу директора привертають новачки. Результати анкетування необхідно представити директору, який самостійно прийматиме рішення про те, хто залишиться в компанії і на якій посаді.

Ви маєте іншу думку: з персоналом все гаразд. Ви проводите набір згідно з вимогами керівництва, нові співробітники добре адаптуються до компанії. Ваша організація нормально працює, план виконується. Проте

люди незадоволені тим, що директор ухвалює рішення авторитарно, думка колективу йому не цікава. «Низові» пропозиції щодо покращення роботи компанії не тільки не впроваджуються, але навіть не розглядаються. Працівники давно вже вирішують усі виробничі питання між собою, а директора «викреслили»: погоджуються, слухають, кивають, але керівником-лідером – не вважають. Директор це відчуває та нервує, не розуміючи причин. Ви добре усвідомлюєте, що «великий бос», отримавши результати анкетування, може «наламати дров», оскільки він не має спеціальних знань у галузі підбору та розміщення персоналу. До тестування з визначення інтелекту ви взагалі ставитеся скептично.

Оберіть ваш варіант відповіді керівнику:

- а) «У компанії все гаразд, співробітники достатньо кваліфіковані та лояльні. Тому немає необхідності вживати таких заходів».
- б) «Як же так? Я добре працюю і дуже намагаюся. Ось подивіться: і навчання ведемо, і атестація за планом, і показники ефективності роботи персоналу в порядку».
- в) «Давайте проаналізуємо ситуацію. Що ви маєте на увазі, коли кажете, що у нас «проблеми з персоналом»? Які саме проблеми? Які дані та навіщо ви хочете отримати? Які прояви лояльності ви бажаєте бачити у наших співробітників?»
- г) «Ви мені не довіряєте? Це ж моя робота! І я її проводитиму надалі».
- д) Ваш варіант відповіді.

22. **Кейс. Як переманити працівників.** Авторемонт – прибутковий бізнес, а автослюсарі потрібні всім. Власник мережі СТО, поставив за мету переманити «розумних і працьовитих» автослюсарів (ідеальний автослюсар, який не псує авто клієнта, не уникає роботи та не відхиляється від дедлайнів, береже обладнання та інструменти, ефективно використовує голову при роботі руками) в інших компаній. Однак з часом керівнику було запропоновано відмовитися від думок зробити своє СТО «роботою мрії» для автослюсарів і укомплектувати його виключно «розумними, красивими та працьовитими» через явну утопічність цього проекту.

По-перше, суперавтослюсарів не буває - їхня кваліфікація плюс-мінус приблизно однакова, по-друге, дійсну привабливість пропозиції високої зарплати та завантаження вигідною роботою робітники дізнаються у свій перший робочий день або навіть раніше, поспілкувавшись із майбутніми колегами, по-третє, автослюсар - це не незалежний фрілансер - його зарібок та якість роботи залежать і від майстрів, і від менеджерів із зачастин, і від загальної організації роботи на СТО, що прискіпливо оцінюють потенційні співробітники, особливо якщо вони непогано заробляють та комфортно почуваються на нинішньому місці роботи.

Питання: Чи вірною є відмова власника мережі СТО від мети зробити своє СТО «роботою мрії» для автослюсарів і укомплектувати його кращими фахівцями? Відповідь обґрунтуйте.

23. Кейс. Оцінка навичок зворотного зв'язку керівника. Проаналізуйте наведений кейс та сформулюйте ключові тези для бесіди зі співробітником.

Ви є керівником навчального центру. Ваш співробітник провів навчальний захід на нову для нього тему. Ви хочете поділитись спостереженнями зі своїм співробітником: «З приводу вебінару. Я робив(ла) нотатки по ходу плюс вчора поспілкувалася з відвідувачами, зібрав(ла) деякий зворотний зв'язок».

24. Завдання. Один із легендарних керівників Америки Генрі Форд відомий великою кількістю висловлювань, прийомів, методів, які приписуються йому як вельми популярному лідерові. Один з його прийомів дозволяє оцінити рівень усвідомленості кандидата на високу керівну посаду.

Генрі Форд на завершальному етапі відбору запрошував кандидата, до автомобіля і сам сідав на пасажирське сидіння, а кандидату пропонував сісти за кермо. Потім протягом 5-7 хвилин Форд просив кандидата розпочинати поїздку, вказуючи як швидко їхати, куди повертати. Нарешті, заїхавши кудись у глухий кут, він питав кандидата: «А тепер поясніть мені, будь ласка, навіщо ми приїхали саме сюди?».

Якщо кандидат починав виправдовуватися, що виконував вказівки Форда, то цю людину категорично не брали до компанії.

Якщо кандидат знаходив несподівану, креативну відповідь, бажано з почуттям гумору, то Форд рекомендував кандидата до департаменту продажу і більше не мав бажання зустрічатися з ним.

Якщо кандидат починав уточнювати мету поїздки під час руху, його Форд рекомендував в інженери або керівники низового рівня.

У топ-менеджери брали лише того, хто цікавився метою поїздки до початку руху.

Питання: Як ви ставитесь до використання такого прийому? Чи можливо його застосовувати на сьогоднішній день? Відповідь обґрунтуйте.

Теми для доповідей і дискусії:

1. Практика та переваги застосування headhunting.
2. Варіанти та умови використання аутплейсменту
3. Умови ефективного тимбілдингу.
4. Незвичайний тимбілдинг для згуртування колективу.
5. Креативне резюме – чи є дієвим?
6. Гейміфікація як нестандартний спосіб згуртування колективу.
7. Сучасна система адаптації персоналу.

Практичне заняття № 8
Теми: ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

План заняття

1. *Ефективність менеджменту в організації, її види та підходи до оцінки.*
2. *Система показників управління персоналом. Критерії ефективності управління персоналом.*

Література: джерела основної літератури 1, 2, 3, 5, 6, 7.

Питання для обговорення та завдання:

1. Які чинники впливають на ефективність управління?
2. Наведіть характеристику підходів до визначення ефективності менеджменту в організації.
3. Охарактеризуйте способи, які використовуються для визначення економічної ефективності управлінської праці.
4. Охарактеризуйте 3 основні групи, на які умовно поділяють показники ефективності управління персоналом.
5. В чому відображається ефект від управління персоналом?
6. Які показники використовують для оцінки економічної ефективності управління персоналом?
7. Які показники використовують при оцінці ефективності витрат на персонал?
8. Як перетинаються між собою поняття «ключові показники ефективності (КРІ)» та «ефективність»?
9. Охарактеризуйте показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
10. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що «відсутність вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу може привести до того, що організація перетвориться в клуб за інтересами»? Обґрунтуйте відповідь.
11. Поясніть, як автоматизація та організація робочих місць може підвищити ефективність системи управління персоналом організації?
12. Чи вирізняються заходи з підвищення ефективності управління персоналом для організацій різної форми власності; сфер діяльності; масштабу діяльності; чисельності персоналу? Обґрунтуйте відповідь.
13. Поясніть, яким чином система оцінки персоналу організації впливає на ефективність управління персоналом?
14. Чи можна стверджувати, що система адаптації персоналу впливає на ефективність менеджменту в організації? Обґрунтуйте відповідь.

15. **Завдання.** Охарактеризуйте групи показників, за допомогою яких доцільно оцінювати соціальну ефективність управління персоналом. Запропонуйте заходи за окремими групами показників.

16. **Завдання.** Охарактеризуйте напрями підвищення ефективності управлінської діяльності для українських підприємств.

17. **Кейс.** «Багато перевірйй». В організації призначено нового керівника відділу, який добре виконує свої обов'язки, але витрачає багато часу на перевірку звітів підлеглих. Перевірку проходять навіть ті співробітники, які ніколи не робили помилок. На фоні великого масиву роботи новому керівнику доводиться затримуватись до пізнього часу, але навіть так він не встигає вчасно здавати звіти. За затримки вище керівництво зменшило стимулюючі виплати і, в підсумку, увесь відділ залишився без премій, хоча працівники виконували свою роботу якісно.

Проаналізуйте варіанти можливих дій керівництва та дайте відповіді на поставлені запитання:

А. Новий керівник відділу все робить вірно, звіти підлеглих необхідно перевіряти, оскільки він несе за них відповідальність. Вихід: встановлювати дедлайни надання звітів підлеглими раніше, щоб встигнути вчасно надати інформацію вищому керівництву.

Б. Нового керівника відділу слід зняти з займаної посади, оскільки він не справляється зі своїми обов'язками.

В. Делегувати частину задач нового керівника відділу. Перевірку половини звітів слід довірити досвідченому співробітнику, що дозволить знизити завантаженість нового керівника відділу.

Питання:

а) Чи впливають такі дії вищого керівництва та нового керівника відділу на ефективність управління персоналом?

б) Що робити новому керівнику, аби все встигати, а відділ отримував премії?

в) Хто зі співробітників може вплинути на поточну ситуацію?

18. **Завдання.** HR-менеджер вашого підприємства хоче ввести нову систему оплати праці, але для цього необхідно визначити ефект нововведення.

Питання: Сформулюйте перелік питань, відповіді на які необхідно мати, перш ніж погодити такий проект?

Теми для доповідей і дискусії:

1. Необхідність інвестицій в персонал та їх ефективність.
2. Вплив системи мотивації персоналу на ефективність управління організацією.

3. Вплив корпоративної культури на підвищення ефективності системи управління персоналом організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
2. Менеджмент організації. Теорія та практика / Г.Є.Мошек [та ін.] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека; Нац. акад. держ. упр. при президентові України [та ін.]. Київ: Ліра-К, 2020. 806 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурінда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
4. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.
5. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підруч. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
6. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
7. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
8. Теорія прийняття рішень: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.

Додаткова література

9. Адізес Іцхак Кальдерон. Стили хорошего і поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2020. 224 с.
10. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
11. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. AGILE-Менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 430 с.
12. Балабанова Л.В. Управління персоналом. К.: «ЦУЛ», 2011. 468 с.
13. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / КПІ ім. Ігоря Сікорського. К.: Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

14. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Нікітенко В.О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с
15. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
16. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
17. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
18. Корпоративне управління: навч.посібник. Уклад.: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.
19. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
20. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
21. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. За ред.С.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
22. Менеджмент: навч. посіб. / [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
23. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
24. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
25. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге. К.: Кондор, 2012. 758 с.
26. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
27. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 272 с.
28. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
29. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
30. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
32. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч. посібн. К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.

33. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
34. Подгорна Д.М., Тонконога І.В., Смірнова К.В. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Одеса: Вид-во “ТЕС”, 2009. 206 с.
35. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
36. Рудьєв В.А. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.
37. Холод О.М. Комунікаційні технології: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 211с.
38. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

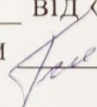
Інформаційні інтернет-ресурси

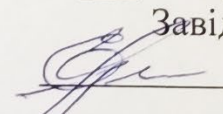
1. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: www.library-odeku.16mb.com
2. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>
3. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
4. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 3 від «30» 10 2023 р.
Голова групи  Головіна О.І.

Затверджено
на засіданні кафедри публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
протокол № 4 від 16.10. 2023 р.
 Завідувач кафедрою
О.П. Павленко

Одеса 2023