

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОБОЧИЙ ЗОШИТ
для практичних занять

СУМИ 2011

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту в галузях АПК

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОБОЧИЙ ЗОШИТ

для практичних занять

**для студентів 5 курсу спеціальності 7.130104 „Захист рослин” денної
форми навчання**

СУМИ 2011

УДК 681.3.07

Укладач:

Драбчук Т.І. – старший викладач кафедри менеджменту в галузях АПК

Робочий зошит для практичних занять з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» для студентів 5 курсу спеціальності 7.130104 „Захист рослин” денної форми навчання. - Суми: СНАУ, 2011.- 63 с.

В робочому зошиті для практичних занять з навчальної дисципліни „Основи менеджменту” розглядаються питання, які включені до тематичного плану дисципліни „Основи менеджменту”. Студентам запропоновано опанувати необхідні для успішного вивчення дисципліни терміни, висловити свій власний погляд на запропоновані ситуації, перевірити свої знання за допомогою тестів.

Рецензенти:

Турчіна С.Г. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

Ковбаса О.М. – к.е.н., доцент кафедри виробничого менеджменту і підприємництва

Відповідальний за випуск: Дубовик С.Г., к.е.н., доцент завідувач кафедри менеджменту в галузях АПК

Рекомендовано до видання методичною радою ННІ економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету

Протокол № 3 від 28.01. 2011 р.

© Сумський національний аграрний університет, 2011

Зміст

Вступ.....	5
Модуль 1. Теоретичні засади менеджменту. Система менеджменту організації.....	6
Заняття 1. Система менеджменту організації. Визначення особистих ділових якостей особистості.....	6
Заняття 2. Побудова моделі ідеального керівника.....	22
Заняття 3. Розробка цілей і завдань організаційної системи.....	27
Заняття 4. Здійснення розпорядчої діяльності.....	35
Модуль 2. Технологія управління організацією.....	43
Заняття 5. Оволодіння технікою публічного виступу.....	43
Заняття 6. Розробка та прийняття управлінських рішень.....	47
Заняття 7. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу.....	53
Підсумковий контроль знань.....	58
Додатки.....	63

Вступ

Ефективність організаційної системи залежить від результативності управління, що формує компетентність, ініціативність, професійну майстерність управлінських працівників (менеджерів). Готувати фахівців, які б відповідали сучасним професійним вимогам, необхідно на новітній методологічній основі. Навчальна дисципліна "Основи менеджменту" спрямована на ознайомлення студентів з основами менеджменту, розвитком вітчизняної зарубіжної науки про менеджмент, мистецтвом і досвідом здійснення успішного менеджменту на різних рівнях економіки.

Метою вивчення дисципліни є формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання дисципліни полягає у засвоєнні теоретичних та організаційних основ із менеджменту та управління організаціями, у формуванні розуміння сутності організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, поняття системи методів управління, зміст процесів та технології управління, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, прийняття рішень у менеджменті, інформаційне забезпечення процесу управління, керівництво та лідерство, стилі управління, ефективність управління.

В результаті навчання студенти повинні:

Модуль 1

- знати: теоретичні засади менеджменту; види менеджменту; еволюцію управлінської думки; класифікацію функцій менеджменту; зміст планування в менеджменті; особливості реалізації функцій менеджменту сучасними керівниками; категорії менеджерів, вимоги які пред'являються до сучасного менеджера, теорії лідерства, способи реалізації влади, стилі керівництва.
- вміти: виділити основні етапи розвитку менеджменту як науки; визначати переваги та недоліки різних типів структур управління; проектувати організаційні структури підприємства та структури управління; розробляти систему реалізації основних функцій менеджменту.

Модуль 2

- знати: класифікацію управлінських рішень, зміст процесу та методи їх прийняття, особливості здійснення комунікаційних процесів в організації; особливості підготовки та проведення ділових бесід, переговорів, організацію прийому підлеглих і відвідувачів, правила ведення телефонної розмови, основи взаємодії керівника та секретаря;
- вміти: визначати технологію розробки та прийняття управлінських рішень, визначати їх ефективність; налагоджувати комунікаційні зв'язки в організації, дотримуючись етичних норм і правил; налагоджувати ділові контакти, підготувати та провести ділові бесіди, переговори, здійснювати розпорядчу діяльність, видавати завдання до виконання.

Модуль 1. Теоретичні засади менеджменту. Система менеджменту

Заняття 1. Визначення особистих ділових якостей особистості

Мета заняття: вдосконалення здатності аналізувати індивідуально-психологічні особливості особистості; формування навичок щодо аналізу та оцінки особливостей поведінки людей (в тому числі і власних) в різних ситуаціях.

Студент повинен:

знати: індивідуально-психологічні особливості особистості;

вміти: аналізувати та оцінювати особливостей поведінки людей (в тому числі і власних) в різних ситуаціях

Пошук шляхів активізації людського фактору всередині кожної організації та врахування соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності будь-якої фірми.

Важко уявити собі керівника, який працює ефективно, але не позбирається в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника з людьми являється підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих. Крім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати й свої індивідуальні особливості.

В практиці навчання та діяльності західноєвропейських і американських менеджерів використовуються різні методи вивчення людей: графологія, іридіодіагностика, фізіономіка, мова жестів та рухів тіла і т.д. Ці методи досить складні, потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки людини, зробити досить достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

Завдання 1. Для визначення власних особистих ділових якостей оцініть себе за запропонованими нижче тестами.

Тест 1. Визначення рівня комунікабельності

Надайте, будь ласка, відповіді на запитання тесту, обравши при цьому один із запропонованих варіантів відповіді: "так", "іноді" або "ні". Виставте за кожну відповідь кількість балів відповідно до їх ціни і просумуйте результати. Уважно ознайомтеся з оцінкою вашого рівня комунікабельності в залежності від набраної вами суми балів.

1. Вам призначена традиційна ділова зустріч. Чи „вибиває” вас з колії її чекання?
2. Чи не відкладаєте ви візит до лікаря доти, поки стане вже нестримно?
3. Чи викличе у вас невдоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на засіданні, зборах?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, де ви ніколи не перебували. Чи прикладете ви зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите ви ділитися враженнями, почуттями з ким-небудь?
6. Чи дратує Вас, якщо незнайома людина на вулиці звертається із проханням: показати дорогу, відповісти котра година тощо?
7. Чи вірите ви, що існує проблема "батьків і дітей" і що людям різних поколінь важко зрозуміти один одного?
8. Чи соромно буде Вам нагадати знайомому, що він забув повернути 10 гривень, які зайняв кілька місяців тому?
9. У ресторані або у їдальні вам подали неякісне блюдо. Чи промовчите Ви, роздратовано відсунув тарілку?
10. Залишившись один на один з незнайомою людиною, чи розпочнете першим Ви з нею бесіду?
11. Вас нервує будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру)?
12. Чи боїтеся ви брати участь у комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У вас власні, індивідуальні критерії оцінки здобутків літератури, мистецтва і ніяких "чужих" думок на цей рахунок ви не приймаєте?
14. Почувши десь у кулуарах відверто помилкову точку зору з добре відомого вам питання, чи зволієте ви промовчати і не вступати в суперечку?
15. Чи засмучує вас прохання допомогти розібратися в тому або іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Чи охоче ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) у письмовому вигляді, а ніж в усній формі?

Оцінка відповідей:

Надайте оцінку Вашим відповідям: відповідь "так" - 2 бали; "іноді" - 1 бал; "ні" - 0.

Підсумуйте свої бали.

Результати:

30-32 бали. Ви майже некомунікабельні, і це Ваша основна проблема, тому що страждаєте від цього більше усього Ви самі. Але і близьким з вами нелегко. Намагайтеся стати більш компанійським, контролюйте свою поведінку.

25-29 балів. Ви замкнуті, небалакучі, віддаєте перевагу самотності і тому у вас, напевно, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не вводять Вас у паніку, то надовго виводять з рівноваги. Ви знаєте цю

особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки невдоволенням - у Вашій владі "переломити" особливості характеру. Хіба не буває, що при якомусь сильному захопленні Ви стаєте раптом комунікабельними?

19-24 бали. Ви у значній мірі товариські й у незнайомій обстановці почуваєте себе цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все-таки з новими людьми ви сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловленнях часом занадто багато сарказму без всілякої на те підстави.

14-18 балів. У вас середній рівень комунікабельності. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі, захищаєте свою точку зору спокійно. Без хвилювань йдете на зустріч з новими людьми. В той же час не полюбляєте гучних компаній; екстравагантні витівки, балакучість викликає у вас роздратування.

9-13 балів. Ви дуже компанійські (часом, може бути, навіть зверх міри), допитливі, балакучі, полюбляєте висловлюватися з приводу різних питань, що буває викликає роздратування оточуючих. Залюбки знайомитесь з новими людьми. Полюбляєте бути у центрі уваги. Чого Вам не вистачає терпіння та відваги при зіткненні з серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви здатні себе примусити не відступати.

4-8 балів. Ви, мабуть, "рубаха-парень" (цю характеристику можна віднести і до слабкої статі). Ви дуже компанійська людина, ви завжди в курсі усіх справ. Полюбляєте приймати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у вас мігрень та навіть хандру. Усюди почуваєте себе "у своїй тарілці". Беретесь за будь-яку справу, хоча назавжди можете успішно довести її до кінця. З цієї причини керівники та колеги ставляться до Вас з деякими побоюваннями та сумнівами.

3 бали й менш. Ваша комунікабельність носить хворий характер. Ви балакучі, втручаєтесь у справи, які вас не стосуються. Беретесь розмірковувати над проблемами, в яких зовсім некомпетентні. Свідомо чи несвідомо ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів. Запальні, образливі, часто буваєте необ'єктивні. Людям і на роботі, і вдома важко з Вами. Вам би попрацювати над собою. Насамперед, виховуйте у собі терпіння та стриманість, поважне відношення до людей.

Тест 2. Чи вмієте ви слухати?

Позначте ситуації, які викликають у вас невдоволення, роздратування, досаду при розмові з будь-якою людиною (другом, колегою, керівником, підлеглим чи випадковим співрозмовником).

1. Співрозмовник не дає мені можливості висловитись, постійно перериває мене під час розмови.
2. Співрозмовник ніколи не дивиться на мене під час розмови.
3. Співрозмовник постійно метушиться: олівець і папір його цікавлять більше, ніж слова.
4. Співрозмовник ніколи не посміхається.

5. Співрозмовник завжди відповідає лише питаннями і коментарями.
6. Співрозмовник прагне заперечувати мені.
7. Співрозмовник вкладає в мої слова інший зміст.
8. На мої запитання співрозмовник виставляє контрзапитання.
9. Іноді співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не почув.
10. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває лише тільки для того, щоб згодитися.
11. Співрозмовник під час спілкування зосереджено займається іншими справами і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.
12. Співрозмовник робить висновки за мене.
13. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мою доповідь.
14. Співрозмовник дивиться на мене уважно, не кліпаючи.
15. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це тривожить.
16. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник говорить, що він думає те саме.
17. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, дуже часто киває головою, ахає і підказує.
18. Коли я говорю про серйозне, співрозмовник уставляє смішні історії, анекдоти.
19. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.
20. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-які його висловлювання підтверджуються запитаннями «Ви також так думаете?» або «Чи ви не згодні?»

Підрахуйте кількість ситуацій, які викликають у вас досаду і роздратування.

14 – 20. Ви поганий співрозмовник і вам необхідно ретельно працювати над собою і вчитися слухати.

8 – 19. Для вас характерні деякі недоліки, ви критично ставитеся до висловлювань, але вам не вистачає деяких властивостей хорошого співрозмовника. Уникайте передчасних висновків, не загострюйте уваги на манерах говорити, не прикидайтесь, шукайте прихований зміст висловлювання, не монополізуйте розмову.

2 – 7. Ви хороший співрозмовник. Але іноді повністю співрозмовника не розумієте. Ввічливо повторюйте його висловлювання, дайте йому час висловити думку повністю, пристосовуйте свій темп міркування і мови до його мови і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше.

1 – 2. Ви відмінний співрозмовник. Ви вмієте слухати. Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

Тест 3. Чи спостережливі ви?

Цей тест допоможе вам перевірити, наскільки ви володієте мистецтвом спостережливості. Прочитайте запитання і не замислюючись дайте відповідь на них.

1. Ви заходите в якусь організацію:

- а) звертаєте увагу на розташування столів і стільців;
 - б) звертаєте увагу на точне розташування предметів;
 - в) розглядаєте те, що висить на стінах.
2. Зустрічаючись з людиною, ви:
- а) дивитесь їй тільки в обличчя;
 - б) непомітно оглядаєте від голови до ніг;
 - в) звертаєте увагу лише на окремі частини обличчя.
3. Що вам запам'ятовується з побаченого пейзажу:
- а) кольори;
 - б) небо;
 - в) почуття радості або смутку, що охопило вас при цьому.
4. Коли ви ранком прокидаєтеся, то:
- а) відразу ж згадуєте, що вам необхідно зробити;
 - б) обмірковуєте, що відбулося вчора;
 - в) згадуєте, що вам снилося.
5. Коли ви сідаєте в громадський транспорт, то:
- а) проходите вперед, ні на кого не дивлячись;
 - б) розглядаєте тих, хто стоїть поруч;
 - в) перемовляєтеся з тими, хто до вас найближче.
6. На вулиці ви:
- а) спостерігаєте за транспортом;
 - б) дивитесь на фасад будинків;
 - в) спостерігаєте за перехожими.
7. Коли ви дивитесь на вітрину, то:
- а) цікавитесь лише тим, що може вам пригодиться;
 - б) звертаєте увагу і на те, що вам у даний момент не потрібно;
 - в) кілька разів уважно розглядаєте кожний предмет.
8. Якщо вдома вам потрібно щось знайти, то ви:
- а) зосереджуєтесь на тому місці, де, як ви припускаєте, могли залишити цей предмет;
 - б) шукаєте скрізь;
 - в) просите інших допомогти вам.
9. Розглядаючи старий груповий знімок ваших близьких, друзів, ви:
- а) хвилюєтеся;
 - б) вам стає смішно;
 - в) ви намагаєтесь впізнати тих, хто на знімку.
10. Уявіть собі, що вам запропонували зіграти в азартну гру, яку ви не знаєте. Ви:
- а) намагаєтесь навчитися в неї грати і виграти;
 - б) відмовляєтесь від цього задуму через деякий час;
 - в) узагалі не граєте.
11. Ви когось чекаєте в парку і:
- а) уважно спостерігаєте за тими, хто поруч із вами;
 - б) читаєте газету;
 - в) про щось мрієте.

12. У зоряну ніч ви:

- а) намагаєтеся роздивитися сузір'я;
- б) просто дивитися на небо;
- в) взагалі не дивитися.

13. Читаючи книгу, ви:

- а) позначаєте олівцем те місце, до якого дійшли;
- б) залишаєте закладку;
- в) довіряєте своїй пам'яті.

14. Про своїх сусідів ви пам'ятаєте:

- а) їхнє ім'я і по батькові;
- б) їхню зовнішність;
- в) ні те, ні інше.

15. Опинившись перед сервірованим столом:

- а) захоплюєтеся його вишуканістю;
- б) перевіряєте, чи все на місці;
- в) перевіряєте, чи всі стільці стоять на місці.

Ключ до підрахунку балів:

Перевірте результати за таблицею, а потім складіть їх.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	3	5	10	10	3	5	3	10	5	10	10	10	10	10	3
б	10	10	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	10
в	5	3	3	3	10	10	10	3	10	3	3	3	3	5	5

Від 100 до 150 балів - Ви надзвичайно спостережливі. Здатні аналізувати і самого себе, і свої вчинки. Ви можете точно оцінити іншу людину.

Від 99 до 75 балів. У вас досить розвинута спостережливність, але все ж таки при оцінюванні вас іноді підводить упередженість.

Від 74 до 45 балів. Вас не дуже цікавить те, що сховане за зовнішністю, манерою поведінки інших. У спілкуванні у вас не виникає скільки-небудь серйозних психологічних проблем.

Менше 45 балів. Вас абсолютно не цікавлять думки тих, хто поруч з вами. Ви занадто зайняті, вам ніколи аналізувати навіть власні вчинки, не кажучи про чужі. Ви не образитеся, якщо вас будуть вважати егоїстом.

Тест 4. Чи агресивні Ви ?

Цей тест допоможе визначити рівень Вашої агресивності. Оберіть одну із трьох відповідей. Якщо жодна відповідь Вас не влаштовує, то пропускайте це запитання і відповідайте на наступне.

1. Чи схильні Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?

- а) завжди;
- б) іноколи;

- в) ніколи.
- 2. Як Ви себе поводитье в критичній ситуації?
 - а) внутрішньо «киплю»;
 - б) зберігаю повний спокій;
 - в) втрачаю над собою контроль.
- 3. На Ваш погляд, яким вважають Вас колеги?
 - а) самовпевненим і заздрисним;
 - б) доброзичливим;
 - в) спокійним і незалежним.
- 4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?
 - а) погоджусь на неї з деякими побоюваннями;
 - б) погоджусь без вагань;
 - в) відмовлюсь від неї заради власного спокою.
- 5. Як Ви будете поводитися, якщо хтось із колег візьме без дозволу з Вашого столу документи?
 - а) спровокую конфлікт;
 - б) попрошу повернути;
 - в) запитаю, чи не потрібно колезі ще чогось.
- 6. Якими словами Ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи значно пізніше, ніж зазвичай?
 - а) «Що тебе так затримало?»;
 - б) «Де ти ходиш допізна?»;
 - в) «Я вже почала (почав) хвилюватись».
- 7. Як Ви поводитися за кермом автомобіля?
 - а) намагаюсь обганяти машини;
 - б) мені байдуже, скільки автомобілів мене обігнало;
 - в) тисну на газ, щоб мене ніхто не наздогнав.
- 8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?
 - а) збалансованими;
 - б) легковажними;
 - в) жорсткими.
- 9. Що Ви робите, якщо Вам не все вдається?
 - а) намагаюсь звинуватити іншу людину;
 - б) упокорююсь;
 - в) стаю обережнішим.
- 10. Як Ви реагуєте на випадки розпусти в середовищі сучасної молоді?
 - а) «Пора б уже навести порядок і заборонити такі розваги»;
 - б) «Потрібно створити умови для того, щоб молодь могла цивілізовано та культурно відпочивати»;
 - в) «І чого з ними панькаються?».
- 11. Що Ви відчуваєте, якщо посаду, на яку претендували Ви, віддали іншому працівникові?
 - а) «Навіщо було псувати собі стільки нервів?»;
 - б) «Мабуть, цей працівник більше імponує керівнику»;
 - в) «Можливо, мені вдасться на наступний раз».

12. Які почуття у Вас викликає перегляд фільму жахів?

- а) почуття страху;
- б) нудьгу;
- в) отримую задоволення.

13. Як Ви будете поводитися, якщо через затори на дорозі спізнитесь на важливу нараду?

- а) буду нервувати під час наради;
- б) сподіватимусь на поблажливість керівника;
- в) попрошу вибачення.

14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?

- а) завжди намагаюсь перемогти;
- б) вважаю, що головне грати, а не перемогати;
- в) дуже засмучуюсь, якщо програю.

15. Як Ви вчините, якщо у ресторані, до якого Ви прийшли пообідати погане обслуговування?

- а) терпітиму, уникаючи скандалів;
- б) викличу адміністратора та зроблю йому зауваження;
- в) відправлюсь зі скаргами до директора ресторану.

Ключ до підрахунку балів:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2

Результати:

30 балів і більше. Ви занадто агресивні і невірноважені, часто буваєте невинувато жорсткими з людьми. Сподіваєтесь отримати найвищу посаду. Досягаючи успіху в будь-якій сфері, можете пожертвувати інтересами інших.

До критики ставитесь двоюко: «зверху» - сприймаєте, а «знизу» - ігноруєте.

20 - 29 балів. Ви в міру агресивні, Вас супроводжує успіх у житті, оскільки маєте достатньо здорового честолубства. До критики ставитесь спокійно, якщо вона ділова та без претензій.

19 балів і менше. Ви занадто миролюбні, що зумовлено невпевненістю у своїх силах та можливостях. Вам би не завадило побільше рішучості. Боїтесь критики «зверху», але позитивно ставитесь до критики «знизу».

Тест 5. Яка у Вас мотивація до успіху?

Якщо хочете дізнатись, наскільки сильна у Вас мотивація до досягнення встановлених цілей, дайте чіткі відповіді («так» або «ні») на запропоновані запитання. При цьому за кожну відповідь «так» на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40,

41 та за кожну відповідь «ні» на запитання 6,11,12,13, 18, 20, 24,31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставте собі по одному балу.

1. Якщо необхідно зробити вибір, то краще негайно, ніж відкласти його на невизначений термін.

2. Я дратуюсь, якщо не можу повністю виконати завдання.

3. Коли я працюю, то забуваю про все інше.

4. Якщо виникає проблемна ситуація, то я часто відкладаю прийняття рішення до «кращих часів».

5. Коли я не зайнятий, то втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.

7. Я набагато суворіший до себе, ніж до інших.

8. Я доброзичливіший від інших.

9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо картаю себе за це, оскільки переконаний, що міг би успішно його виконати.

10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для перепочинку.

11. Старанність - це не основна моя риса.

12. Мої досягнення у праці не завжди однакові.

13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз зайнятий.

14. Критика мене стимулює більше, ніж похвала.

15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.

17. Я честолюбний.

18. Коли я працюю без ентузіазму, то це дуже помітно.

19. При виконанні роботи я розраховую лише на власні сили, а не на допомогу інших.

20. Інколи я відкладаю те, що необхідно зробити негайно.

21. Необхідно покладатись лише на себе.

22. В житті мало речей, важливіших за гроші.

23. Завжди, коли мені необхідно виконати дуже важливе завдання, я думаю тільки про нього.

24. Я менш честолюбний, ніж інші,

25. У кінці відпустки я, зазвичай, радію, що швидко піду на роботу.

26. Якщо я маю бажання працювати, то роблю це краще за інших.

27. Мені легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.

28. Коли я не маю чим зайнятись, то почуваю себе якось не по собі.

29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якомога краще.

31. Мої друзі іноді вважають мене лінивим.

32. Мої успіхи певною мірою залежать від колег.

33. Немає сенсу сперечатись з керівником.

34. Іноді я не знаю, яку роботу мені доведеться виконувати.

35. Коли щось не виходить, я стаю нетерплячим.

36. Зазвичай я звертаю незначну увагу на свої досягнення.

37. Якщо я працюю з іншими, то моя робота дає відмінні результати від результатів їхньої роботи.

38. Багато справ я не доводжу до логічного завершення.

39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та успіху.

41. Якщо я впевнений у своїй правоті, то для доведення цього можу вжити крайніх заходів.

Результати:

28 - 32 бали. У Вас надзвичайно сильна мотивація до успіху. Ви наполегливі у досягненні цілей, готові здолати будь-які перешкоди, прагнете самореалізації, визнання, становища в суспільстві, і для досягнення цього у Вас є всі необхідні риси: знання, вміння взаємодіяти з оточенням, працелюбність, чесність, порядність та наполегливість.

15 - 27 балів. У Вас середня мотивація до успіху, так як у більшості людей. Ваше прагнення до успіху набуває форм приливів та відливів: інколи Вам хочеться всі зусилля скерувати на досягнення цілей, інколи — усе кинути, оскільки Ви вважаєте, що цілі недосяжні. Вам потрібно розвивати у собі почуття наполегливості та цілеспрямованості.

14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою та існуючим станом речей і переконані, що незалежно від затрачених зусиль усе відбудеться так, як повинно відбутись.

Тест 6. Визначення сили характеру

Ознайомившись з кожним із запропонованих питань, виберіть той з варіантів відповіді, що Вам найбільше підходить. Біля кожного варіанту поставте відповідну кількість балів згідно таблиці "Оцінка відповідей".

Просумуйте набрану вами кількість балів і визначте, до якої з чотирьох груп, представлених наприкінці даного тесту, Ви можете себе віднести.

Ознайомтеся з оцінкою сили характеру для Вашої групи результатів.

1. Чи часто Ви міркуєте над тим, який вплив роблять ваші вчинки на навколишніх:

- а) дуже рідко;
- б) часто;
- в) досить часто.

2. Чи часто Вам доводиться говорити про те, у що ви самі не вірите?

- а) так;
- б) ні.

3. Які з представлених якостей Ви найбільше цінуєте в людях:

- а) наполегливість;
- б) широту мислення;
- в) уміння "показати себе".

4. Чи маєте Ви схильність до педантизму:

- а) так;
 - б) ні.
5. Чи швидко забуваєте про неприємності, які трапляються з Вами:
- а) так;
 - б) ні.
6. Чи подобається Вам аналізувати свої вчинки:
- а) так;
 - б) ні.
7. Знаходячись у колі осіб, добре вам відомих:
- а) намагаєтеся зберегти тон, прийнятий у цьому колі;
 - б) залишаєтеся самим собою.
8. Приступаючи до виконання важкого завдання, чи можете передбачити всі труднощі, які можливо чікуватимуть Вас:
- а) так;
 - б) ні.
9. Яке з представлених визначень, на Вашу думку, найбільш усього підходить Вам:
- а) мрійник;
 - б) "рубаха-парень";
 - в) старанний у праці;
 - г) пунктуальний, акуратний;
 - д) "філософ" у широкому сенсі цього слова;
 - с) суєтна людина.
10. Під час обговорення того або іншого питання ви:
- а) висловлюєте свою точку зору, хоча остання може відрізнятися від думки більшості;
 - б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча маєте іншу точку зору;
 - в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;
 - г) підтримуєте точку зору, яка переважає.
11. Яке почуття викликає у Вас несподіваний виклик до керівника:
- а) роздратування;
 - б) тривогу;
 - в) заклопотаність;
 - г) байдужість.
12. Якщо в запалі полеміки ваш опонент "зірветься " і застосує брутальний вислів, як ви вчините:
- а) відповісте йому в такому ж стилі спілкування;
 - б) проігноруєте цей факт;
 - в) демонстративно образитесь;
 - г) запропонуєте зробити перерву.
13. Якщо виконана Вами робота отримала низьку оцінку, це викликає у вас:
- а) досаду;
 - б) сором;
 - в) гнів.
14. Якщо Ви потрапляєте у неприємну ситуацію, кого звинувачуєте в першу чергу:

Ключ до підрахунку балів:

Результати:

Менш 15 балів. На жаль, людина ви слабкого характеру, неврівноважена і, мабуть, безтурботна. У неприємностях, що трапляються з вами, готові звинувачувати кого завгодно, окрім себе. І в дружбі, і в роботі на вас важко покластися. Задумайтесь над цим!

Від 15 до 25 балів. У вас досить твердий характер. Ви маєте реалістичні погляди на життя, але не всі ваші вчинки рівноцінні. Бувають у вас і зриви, і омани. Ви сумлінні і цілком терпимі в колективі. І все ж таки вам є над чим подумати, щоб позбутися деяких недоліків (можна не сумніватися, що вам це під силу!).

Від 26 до 38 балів. Ви належите до числа людей наполегливих, що володіють достатнім почуттям відповідальності. Цінуєте свої судження, але зважаєте на думку інших. Правильно орієнтуєтесь у виникаючих ситуаціях і в більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про риси сильного характеру. Уникайте самозакоханості і завжди пам'ятайте: сильний - це не означає жорстокий.

Більш 38 балів. Вибачте, але ми вам нічого навіть не можемо порекомендувати. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А може бути і така ситуація, що Ваша сума балів - це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки.

Тест 7. Визначення типу темпераменту особистості

Перед Вами 12 стверджень. Уважно прочитайте кожне з них і вирішіть, чи відноситься воно до Вас особисто. Якщо відноситься - ставте "так", якщо не відноситься - "ні". Довго не розмірковуюте. Найкращою відповіддю буде та, яка спаде на думку відразу. (Тестуйтеся на окремому аркуші).

1. Зазвичай реалізуєте задумане без попереднього планування.
2. Почуваєте себе то щасливим, то нещасним без вагомих причин.
3. Почуваєте себе щасливим, коли займаєтесь справами, які потребують негайних дій.
4. Схильні до змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.
5. При знайомстві першим проявляєте ініціативу.
6. Часто перебуваєте в поганому настрої.
7. Схильні діяти швидко і рішуче.
8. Намагаєтесь на чому-небудь зосередити увагу, але Вам не вдається.
9. Являєтесь пилкою людиною.
10. Часто буває так, що в бесіді з іншими присутні лише фізично, а подумки відсутні.
11. Почуваєте себе незатишно, коли не маєте можливості спілкуватися.
12. Час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

Обробка даних

На вісі координат відкладіть кількість відповідей "так" на всі ствердження з непарними номерами по горизонталі вправо, відповідей "ні" - вліво, для стверджень з парними номерами кількість відповідей "так" - вгору, "ні" - вниз. Проведіть через отримані точки на системі координат лінії паралельні вісям. Площа отриманого прямокутника відображає Ваш темперамент. Розподіл площі за секторами показує пріоритетність темпераментів у Вашому характері: сектор 1 - холерик, 2 - сангвінік, 3 - флегматик, 4 - меланхолік. Пам'ятайте, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не так часто.

Результати проведеного тестування занесіть у таблицю 1.

Таблиця 1

№ тестового завдання	Кількість балів, набраних студентом в процесі тестування

Завдання 2 . Дайте визначення наступних понять:

Характер - _____

Темперамент - _____

Сангвінік - _____

Холерик - _____

Флегматик - _____

Меланхолік - _____

Комунікабельність - _____

Завдання 3. Визначте тип темпераменту за такими характеристиками:

1. Особистість характеризується значною рухливістю нервових процесів, що зумовлює швидкість протікання процесу збудження та процесу гальмування. Це визначає швидкість зміни почуттів. Така людина товариська, швидко знаходить спільну мову з людьми . Це -
2. Для особистості характерне переважання збудження над гальмуванням, що яскраво проявляється в невитриманості, поривчастості, дратівливості. Це – людина з надмірною рухливістю, швидкістю, підвищеною збудженістю. Це -
3. Особистість характеризується повільним темпом реакцій при дуже сильному і тривалому напруженні, пасивністю. Люди вразливі, важко переносять невдачі, образи, замкнені. Це -
4. Особистість завжди виявляє спокій, настирливість, продуманість. Така особистість характеризується повільністю, неквапливістю, урівноваженістю реакцій. Це -

Завдання 4. Назвіть, які, на вашу думку, особисті ділові якості повинні бути притаманні сучасному успішному керівникові (кожну із названих якостей охарактеризуйте).

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Які методи вивчення особистості використовують у практичній діяльності вітчизняних та закордонних підприємств?
2. Що вивчає наука фізіогноміка?
3. Про що дає змогу дізнатись застосування графологічного методу?
4. Що таке темперамент?
5. Охарактеризуйте основні типи темпераменту.
6. Які б рекомендації щодо опанування професійною діяльністю ви б надали представникам різних типів темпераменту?
7. Яким чином слід враховувати темперамент працівників при формуванні трудового колективу?
8. Як тип темпераменту працівника впливає на його реакцію на критичні зауваження керівника?

Рекомендована література:

1. Єфремов А. В., Барч И. З. Мистецтво управління: [Учеб. посібник для студентів высш. учеб. закладів] / Ин-т систем. исслед. утворення Крим. ин-т природоохран. і курорт. стр-ва. — К., 2004. — 140, [2] с.: табл.
2. Кнорринг В.И. Искусство управления— М.: БЕК, 2000. - 288 с.
3. Лозниця В.С. Основи психології та педагогіки. — К.: КНЕУ, 2001. — 288 с.
4. Лозниця в.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. — К: КНЕУ. 1997.- 248с.
5. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія. — К.: МАУП, 2001. — 256 с.
6. Немов Р.С. Психологія. — М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 2002.
7. Общая психология / Сост. Е.И. Рогов. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. — 448 с.
8. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.

Заняття 2. Побудова моделі ідеального керівника

Метою практичного заняття є ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей і рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання в процесі підготовки до управлінської діяльності.

Студент повинен:

знати: вимоги до особистих і ділових якостей керівника і його знань з урахуванням виконуваних функцій і вирішуваних задач, чим він повинен володіти і що вміти.

вміти: охарактеризувати ділові, професійні, моральні якості сучасного керівника; оцінити наявність необхідних якостей у себе та розробити рекомендації щодо подальшого саморозвитку та самовиховання в процесі навчання в університеті та подальшій практичній діяльності.

Завдання 1. Охарактеризуйте наступні поняття:

Менеджмент - _____

Менеджер - _____

Функції менеджменту - _____

Планування - _____

Організація діяльності - _____

Контроль - _____

Мотивація - _____

Кожен студент в таблиці 2 повинен записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

[illegible]

Кількість занесених в таблицю якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Записують всі в однаковій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється спочатку студентом, а потім - викладачем з тим, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

Робота проводиться в 5 етапів.

Етап I. Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є в таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

"5" - якість виражена добре, виявляється постійно;

"4" - якість виражена добре;

"3" - якість виявляється рідко і виражена слабко;

"2" - якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

Етап II. Кожний з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільше високо (на "5" балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, повинні бути виражені найбільше яскраво; "2" - виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть взагалі бути відсутні. При цьому за умови проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої в четвертому стовпчику "Свій ідеал" повинно бути:

- не більш трьох "5";

- не менш трьох "3";

- не менш однієї "2".

Етап III. Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5-7 чоловік, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки в п'ятий стовпчик "ідеал підгрупи", дотримуючись прийнятих обмежень. В процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати свою точку зору, вислуховувати і враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

Етап IV. З результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює "вироблений портрет керівника", а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці поставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям "ідеалу групи" у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

Етап V. Підраховують суму балів, що отримали якості "ідеалу групи" (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою "самооцінки" (3-й стовпчик) і роблять висновки.

- 1) якщо сума "самооцінки" перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшенні своєї ролі, наявності елементу тиску на інших;
- 2) якщо "самооцінка" менше на 4 і більше балів від оцінки "ідеалу групи", варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;
- 3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю керування, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що зформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожний може орієнтувати себе на розвиток задатків і формування визначених здібностей і умінь.

Завдання 3 . Дайте визначення наступних якостей:

Компетентність - _____

Професіоналізм - _____

Ерудованість - _____

Комунікабельність- _____

Ініціативність - _____

Відповідальність - _____

Толерантність - _____

Гуманізм - _____

Справедливість - _____

Тактовність - _____

Дисциплінованість - _____

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Назвіть основні ролі, які виконують керівники на підприємстві.
2. Які якості керівників підлеглі вважають найбільш важливими?
3. Які якості керівники вважають найбільш важливими для ефективного виконання службових обов'язків?
4. Які якості ви особисто вважаєте необхідним розвивати в собі для успішної майбутньої діяльності за отриманою у вузі спеціальністю?

Рекомендована література

1. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студентів економ спец вищих закладів.: І 2т. Т2. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 640 с.
2. Лозниця в.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К: КНЕУ. 1997.- 248с.
3. Мескон М.Х. Основи менеджмента.Пер.с англ. /общ.ред.Л.И.Евенко- М.: Дело,1998.-704с.
4. Тарнавська Н.П. , Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-456с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003–608 с.

Заняття 3. Розробка цілей і завдань організаційної системи

Мета заняття: засвоїти поняття «мета» і «завдання»; ознайомитися з методичними підходами до визначення цілей та їх ранжирування за певними критеріями; оволодіти прийомами побудови «дерева цілей».

Студент повинен

знати: сутність цілей і завдань організаційної системи, методичні підходи до визначення цілей та їх ранжирування за певними критеріями;

вміти: володіти прийомами побудови «дерева цілей» з визначенням генеральної мети, під цілей першого, другого, третього та інших порядків.

Завдання 1. Дайте визначення наступних понять:

Організація - _____

Ієрархія - _____

Внутрішнє середовище організації - _____

Зовнішнє середовище організації - _____

Мета - _____

Місія організації - _____

Дерево цілей - _____

2. Продовжити побудову «дерева цілей» підприємства (рис. 1, додаток 2), вибравши при цьому 3-4 запропонованих напрямки.

Завдання 3. Розрахувати планову штатну чисельність управлінського персоналу аграрного підприємства.

Постановка задачі:

1. Ознайомитися з методикою укрупнених нормативів розрахунку штатної чисельності управлінських кадрів сільськогосподарських підприємств.

2. Визначити за даними таблиці 3 згідно власного варіанту, вказаного викладачем, чисельність працівників апарату управління, а саме працівників загальногосподарського керівництва, планово-економічної, агрономічної, зоотехнічної, ветеринарної, інженерної служб.

3. Розрахунки оформити в таблиці 3.

Таблиця 3

Розрахунок нормативної потреби працівників апарату управління
аграрного підприємства

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови	Чисельність, чол.

Методичні рекомендації

У теорії і практиці управління існують такі методи оптимізації чисельності управлінських кадрів: засновані на вивченні витрат робочого часу (методи прямого нормування), експертно-аналітичні та статистико-економічні.

Методи прямого нормування та експертно-аналітичні не знайшли постійного застосування через складність та досить великі витрати.

На сьогодні найбільш поширеними є методи визначення чисельності кадрів за методикою укрупнених нормативів - визначення кількості працівників адміністративного персоналу підприємства на основі типових структур, узгоджених за фактичними і плановими показниками діяльності. При цьому після групування господарств з однотипними структурами управління встановлюється залежність чисельності управлінських кадрів від нормувальних факторів (план реалізації продукції, умовне поголів'я худоби, кількість технічних засобів тощо).

Для визначення чисельності працівників апарату управління сільськогосподарського підприємства застосуємо «Методику обґрунтування та планування потреби регіонів в спеціалістах аграрної сфери» (додаток 1) , яка була розроблена провідними вченими СНАУ за дорученням Департаменту кадрової політики Міністерства аграрної політики України. Дана методика узагальнює існуючі методики розрахунку потреби в кадрах та враховує критичні зауваження науковців та практиків, які зумовлені змінами в аграрному секторі економіки країни.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку чисельності і працівників апарату управління

п/п	Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
1.	(Загальна збиральна площа, га	3157	1831	2241	2454	6184
	1. Зернові:	1672	1379	1489	1010	4877
	- зернові колосові	1307	1299	1192	740	2800
	- зернобобові	100	-	277	-	1507
	- кукурудза на зерно	265	80	20	250	570
	2. Технічні:	294	422	633	450	501
	- соняшник	165	272	354	350	242
	- цукрові буряки	129	150	279	100	259
	- картопля	-	-	-	-	-
	3. Овочево-баштанні:	3	-	-	-	2
	- овочі відкритого ґрунту	3	-	-	-	2
	- баштанні	-	-	-		.
	4. Кормові:	1194	30	119	994	804
	- кормові коренеплоди	7	-	42		203
	- кукурудза на силос	196	20	20	600	474
	- трави на корм худобі і культурні пасовища	991	10	57	-	127
2.	Середньорічна чисельність працівників, чол.	406	183	187	224	543
3.	Поголів'я тварин, гол.	1023	1044	2567	4171	1641
	1. Корови і бики	678	341	190	371	643

	2. Молодняк ВРХ і худоба на відгодівлі	714	211	318	1025	342
	3. Свині	846	246	255	2488	100
	4. Птиця доросла	-	-	1761	-	556
	5. Коні	20	-		38	-
	6. Вівці	-	-	-	-	-
	7. Бджолосім'ї	100	191	-	130	
4.	Кількість тракторів, од.	54	29	20	62	
5.	Кількість комбайнів, од.	11	5	5	12	8
	Кількість автомобілів, од.	26	21	18	45	15
6.	Валова продукція у					
7.	порівняльних цінах 2005 р., тис.грн.	6784	3479	5303	37578	3159
8.	План реалізації продукції за попередній рік, тис. грн.	5214	2970	4151	39400	2550
10	Енергетичні потужності, к. с	15790	5600	9284	18324	5269
11	Потужність електротехнічного устаткування, ум. од.	1835	171	1190	927	246

В таблиці 5 наведені коефіцієнти переведення фізичної збиральної площі в умовну для розрахунку потреби в спеціалістах агрономічної служби.

Таблиця 5

Коефіцієнти переведення до умовної збиральної площі

Культури	Коефіцієнт переведення
1. Зернові:	

- зернові колосові	1.0
- зернобобові	2.0
- кукурудза на зерно	2.0
2. Технічні:	
- соняшник	1.25
- цукрові буряки	4.0
- картопля	4.0
3. Овочево-баштанні:	
- овочі відкритого ґрунту	10,0
- баштанні	4.0
4. Кормові:	
- кормові коренеплоди	4.0
- кукурудза на силос	2.0
- трави на корм худобі і культурні пасовища	0.8

В таблиці 6 наведені коефіцієнти переведення фізичного поголів'я в умовне для розрахунку потреби в спеціалістах зоотехнічної та ветеринарної служби господарства.

Таблиця 6

Коефіцієнти переведення в умовні голи

Види і вікові групи худоби	Коефіцієнт переведення в умовні голови
1. Корови і бики	1,0
2. Молодняк ВРХ і худоба на відгодівлі	0,66
3. Свині	0,16
4. Птиця доросла	0,025
5. Коні	0,66

6. Вівці	0,06
7. Бджолосім'ї	0,2

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

Рекомендована література:

1. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. Посібник.-К: «ЕксОб», 2002. – 384 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студентів економ спец вищих закладів.: Т2. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 640 с.
3. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: Підручник. - К.: Вища школа, 1992. - 367с.
4. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво: (Дидакт. аспект): Навч. посібник / Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. — Х., 2000. — 182.
5. Рекомендації з розрахунку чисельності керівників та спеціалістів агроформувань / Д.І. Мазоренко, В.Ф. Бондаренко, Л.М. Тіщенко, Г.Є. Мазнєв, М.М. Турченко, М.Л. Щетинін. - Харків: ХДТУСГ, 2001. - 15с.
6. Теория и практика управления персоналом: Учебно-методическое пособие / Под ред. Г.В. Щекина. - К.: МАУП, 1998. - 255с.

7. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.е.н. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 296с.
8. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 512с.
9. Хміль Ф.І Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.

Заняття 4. Здійснення розпорядчої діяльності

Мета заняття: закріпити знання щодо здійснення організації діяльності на підприємстві, ознайомитися з формами управлінської документації, придбати навички щодо оформлення розпорядчих документів, оволодіти технікою віддачі розпоряджень.

Студент повинен

знати: сутність функції організації діяльності, основні типи організаційних структур і принципи їх побудови; форми розпорядчого впливу, види розпорядчих документів та порядок їх складання, правила здійснення розпорядчої діяльності;

вміти: складати схеми різних типів організаційних структур, скласти схему структури управління та організаційної структури конкретного підприємства; складати розпорядчі документи, видавати розпорядження в залежності від терміновості та важливості розв'язуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими.

Завдання 1. Дайте визначення наступних понять:

Організація як функція менеджменту - _____

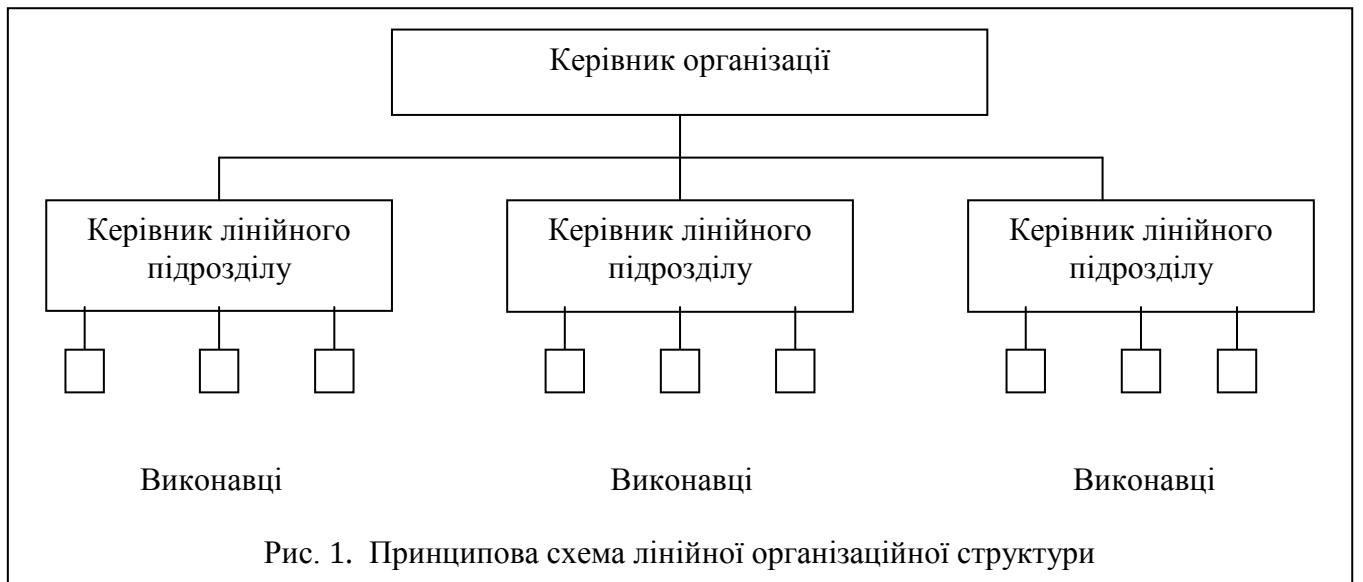
Структура організації - _____

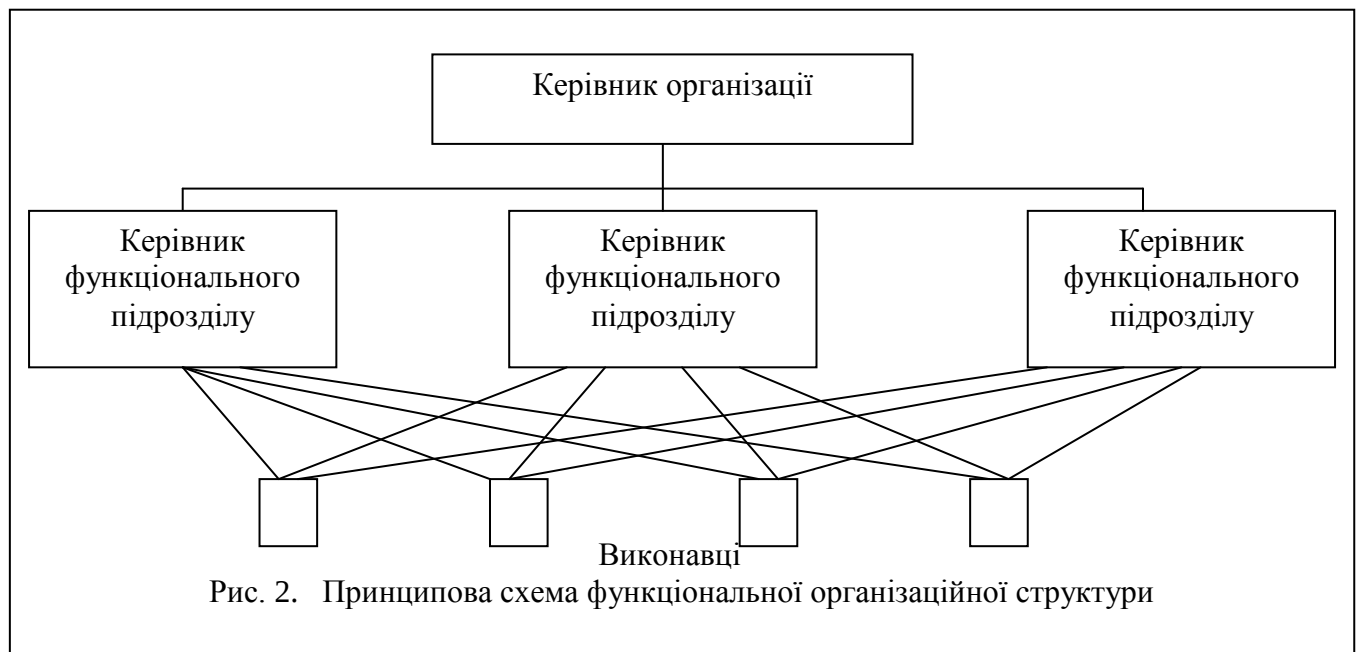
Система управління _____

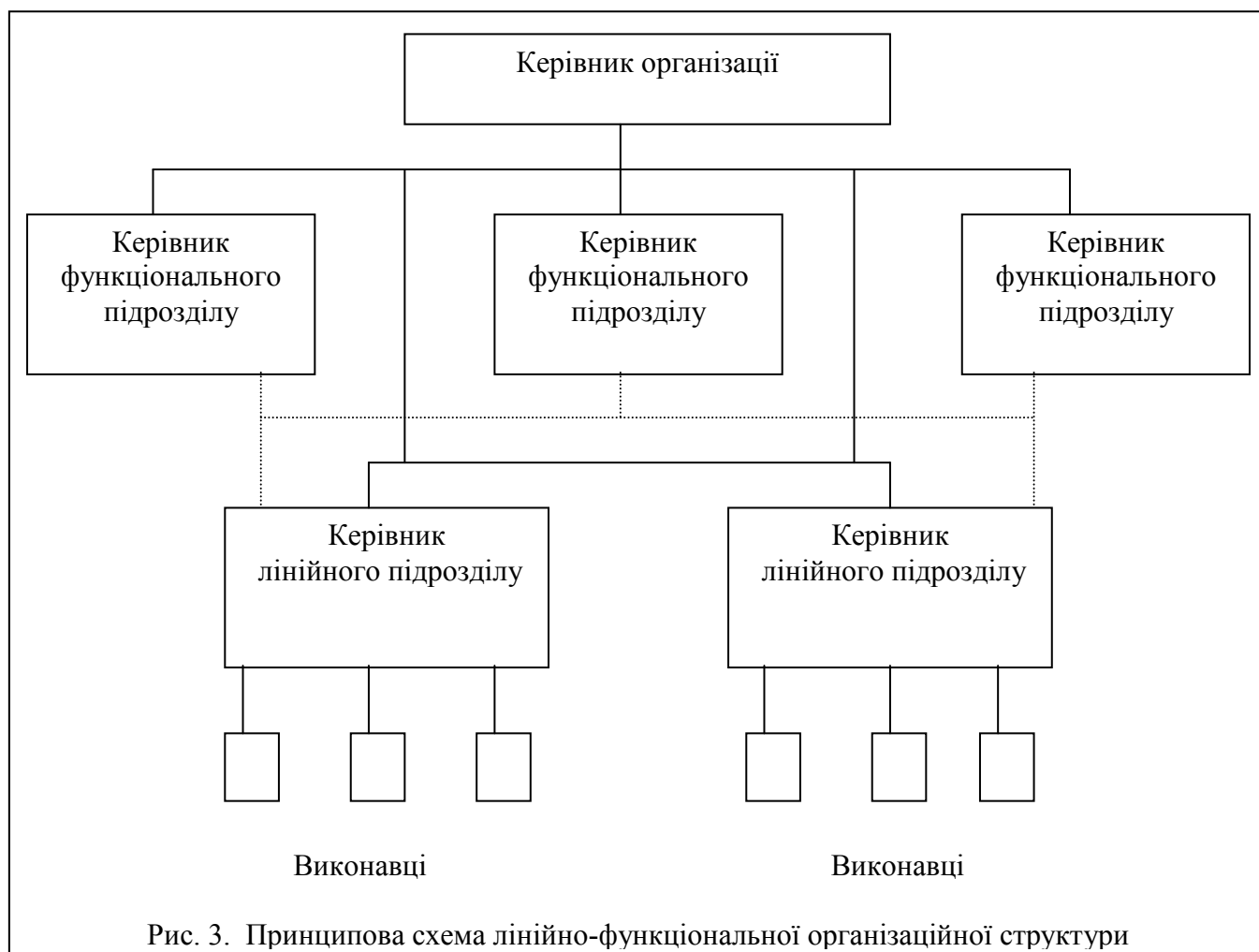
Керуюча система - _____

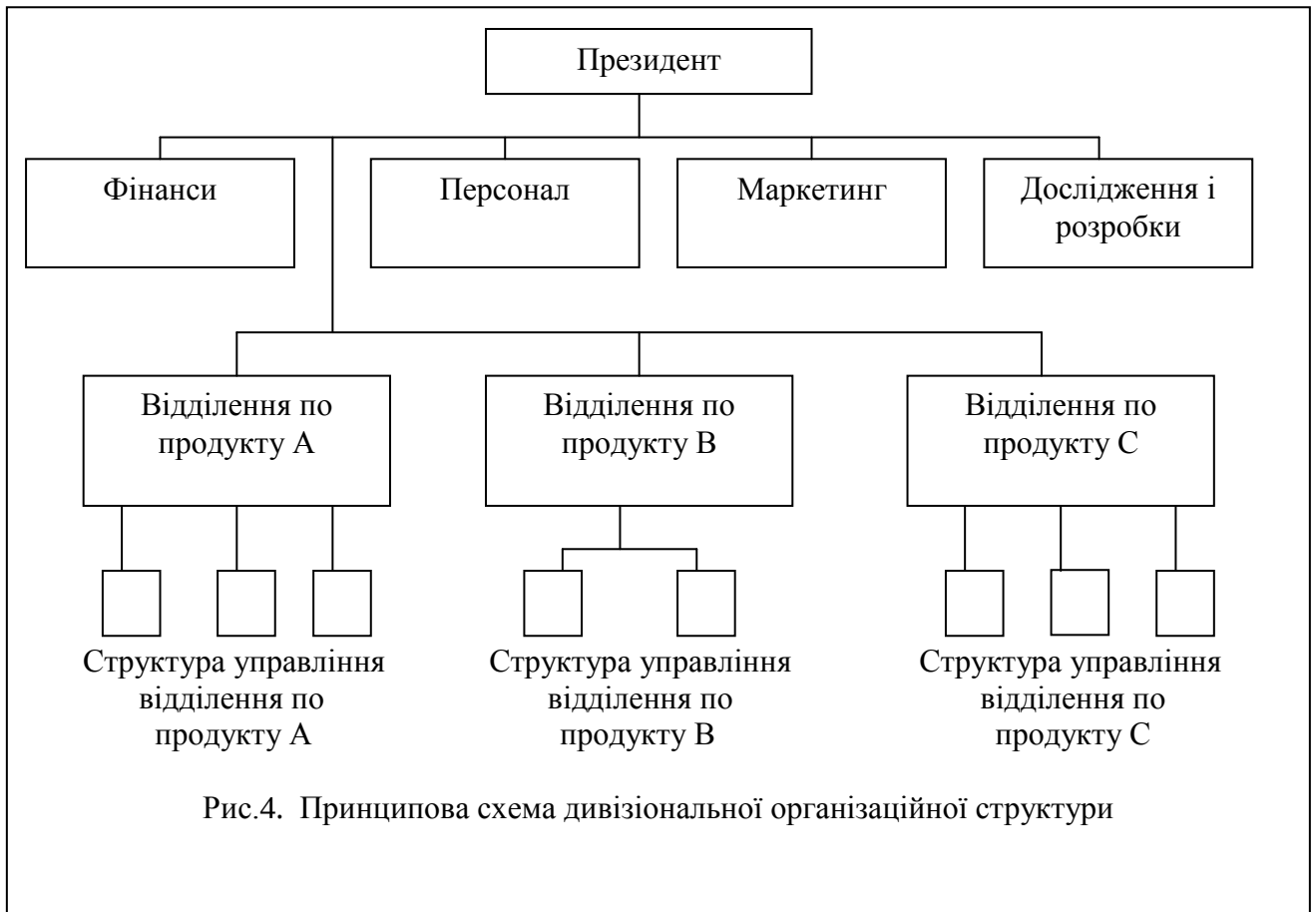
Керована система - _____

Завдання 2. Охарактеризуйте особливості основних типів організаційних структур, наведених на рисунках 1-5.









This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
4. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
5. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
6. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
7. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
8. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
9. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
10. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
11. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
12. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?
13. Яким чином розпорядча діяльність керівника впливає на ефективність роботи підприємства?
14. Якими, на ваш погляд, є основні умови успішного виконання розпоряджень?
15. Яким чином здійснюється правове регулювання розпорядчої діяльності керівника?

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: ВД „Професіонал”, 2004. – 304 с.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 513 – 666.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 306 – 397.
4. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: Навч. Посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2000. – 384 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с. 307 – 358.

6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – с. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.
7. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 195 – 221.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
10. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
11. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002.- 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

Модуль 2. Технологія та ефективність управління організацією

Заняття 5. Оволодіння технікою публічного виступу

Мета заняття : набуття вмінь щодо підготовки публічного виступу, налагодження контакту з аудиторією, доведення інформації до слухачів, застосування невербальних засобів спілкування, різних способів активізації слухачів.

Студент повинен:

знати: структуру публічного виступу, порядок підготовки до публічного виступу, методи активізації уваги слухачів;

вміти: структурувати опрацьовану інформацію для публічного виступу, налагоджувати контакт з аудиторією, доводити інформацію до слухачів, застосовувати невербальні засоби передачі інформації під час виступу, використовувати різні способи активізації слухачів.

Завдання 1. Дайте визначення наступних понять:

Публічний виступ - _____

Доповідь - _____

Промова - _____

Вербальне спілкування - _____

Невербальне спілкування - _____

Завдання 2. Запропонуйте критерії оцінки публічного виступу.

Завдання 3. Заслуховування публічних виступів студентів та їх оцінка.

Після заслуховування на практичному занятті публічних виступів студентів, занести в таблицю 7 оцінку їх виступів.

Таблиця 7

Оцінка публічного виступу

Прізвище оратора	Тема виступу	Оцінка виступу			Оцінка в балах
		Позитивне	Зауваження	Побажання	

Завдання 4. Назвіть основні поради Д.Карнегі щодо проведення публічного виступу.

Молодий педагог мріяв займатися викладацькою діяльністю. Він старанно готувався до першого заняття, прочитав багато допоміжної літератури. Але на лекції монотонно розповідав новий матеріал, студенти відволікалися, розмовляли. Викладач посилював голос, намагаючись привернути увагу молоді, а вони у відповідь зчиняли галас ще дужче, примушуючи лектора говорити ще голосніше. І ось він зірвав голос, закашлявся і не зміг продовжити заняття. Які недоречності Ви помітили у практиці педагога? Щоб Ви порадили зробити, щоб розповідь викладача привернула увагу слухачів?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

1. В чому, на Вашу думку, полягає мистецтво публічного виступу?
2. Яка підготовча робота передує публічному виступу?
3. Як структурується публічний виступ?

4. Запропонуйте варіанти початку промови.
5. Які методи активізації слухачів Вам відомі?

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: ВД „Професіонал”, 2004. – 304 с.
2. Карнеги Д.Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично.
3. Коваль А. П.. Ділове спілкування. К.: Либідь, 1992, с.174-265.
4. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осетинська. – К.: МАУП, 1999, с.162-175.
5. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Учебное пособие - СПб.: Знание, ИВСССП, 2001. 496 с.
6. Якокка Ли. Карьера менеджера.

Заняття 6. Розробка та прийняття управлінських рішень

Мета заняття: формування у студентів розуміння важливості розвитку навичок прийняття раціональних рішень щодо діяльності організації, вміння аналізувати конфліктні ситуації, що виникають в трудових колективах; опанування способами конструктивного та ефективного їх вирішення і попередження.

Студент повинен:

знати: особливості прийняття управлінських рішень в різних виробничих умовах діяльності підприємства, різвиди конфліктів, що виникають в процесі трудової діяльності, сучасні структурні та міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій.

вміти: застосовувати сучасні технології прийняття управлінських рішень в різних виробничих ситуаціях; розробляти комплекс заходів з питань раціональної адаптації нових працівників; ліквідувати причини конфліктних ситуацій.

Завдання 1. Дайте визначення наступних понять:

Прийняття рішення - _____

Управлінське рішення- _____

Обґрунтованість рішення - _____

Своєчасність рішення - _____

Конфлікт - _____

Конфліктна ситуація - _____

[illegible]

Завдання 3. Розгляньте конфліктні ситуації в колективі та прийміть по ним відповідні рішення.

Ви працюєте керівником сільськогосподарського підприємства. Після закінчення навчання сюди повертається випускник економічного факультету—економіст з бухгалтерського обліку, який навчався за рахунок коштів господарства. Під час проходження виробничої практики він зарекомендував себе здібним, ініціативним, добре підготовленим фахівцем. Одружений. Жінка—агроном із захисту рослин. Зараз він претендує на посаду головного бухгалтера, на яку раніше він був зорієнтований. Однак на посаді головного бухгалтера працює вже тривалий час досвідчений фахівець, 63-річна людина пенсійного віку. Ви бажаєте взяти на роботу молодого

спеціаліста, а також заповнити вакантну посаду агронома із захисту рослин. Що ви зробите в даній ситуації?

Ситуація 2:

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в комп'ютерах, автоматизованій системі бухгалтерського обліку та сучасних методах економічного аналізу.

Такій претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює в сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А в вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується на кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника - вирішити проблеми: не втратити та не скривдити старого працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.

Ситуація 3:

Ви—директор сільськогосподарського підприємства по вирощуванню племінної великої рогатої худоби. Упродовж останніх двох років у вашому господарстві працює молодий спеціаліст - головний зоотехнік. Саме в цей

[illegible][illegible]

1. Орієнтація на задоволення власних інтересів на шкоду іншим, тактика прямолінійного нав'язування певного варіанту вирішення проблеми. Це -
2. Не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для розробки рішення або просто ухиляєтесь від вирішення конфлікту. Це -
3. Ви дієте разом з іншою людиною, не відстоюєте своїх інтересів. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь

іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуація та поновити гармонію. Це -

4. Спільна співпраця з відстоюванням власних інтересів: довгий, але гарний спосіб пошуку взаємовигідного результату. Це -

5. Обмін уступками своїх інтересів для вироблення рішення, яке б задовольнило обох. Це -

Завдання 6. За яких умов доцільно застосовувати наступні методи вирішення конфліктних ситуацій:

Конкуренція – _____

Компроміс - _____

Пристосування - _____

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
3. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
4. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?
5. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких - індивідуальне?
6. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

Рекомендована література

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 832 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
4. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Издат. Дом "Вільямс", 2001. – 3
5. Завадський Й.С. Менеджмент. Підручник. – К.: УФІМБ, 2000. – Т.1. – 543 с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.:Дело, 2000. – 392 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 140 с.
10. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
11. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).
12. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 283 с.

Заняття 7. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу

Мета заняття: формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Студент повинен:

знати: принципи, етапи розвитку і ознаки колективу; роль менеджера у формуванні колективу; соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.

вміти: охарактеризувати роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації, враховувати фактори, що впливають на формування сприятливого клімату, визначати рівень впливу соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності, застосовувати основні механізми регуляції соціально-психологічного клімату; володіти методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Завдання 1. Дайте визначення наступних понять:

Трудовий колектив - _____

Формальна структура колективу - _____

Неформальна структура колективу - _____

Соціально-психологічний клімат колективу - _____

Згуртованість колективу - _____

Психологічна сумісність членів колективу - _____

Авторитет - _____

Критика - _____

Конформізм - _____

Стиль керівництва - _____

Лідерство - _____

Завдання 2. Назвіть основні принципи побудови сприятливого клімату колективу:

Завдання 3. Перелічите основні риси сприятливого психологічного клімату:

Завдання 4. „Оцінка соціально - психологічного клімату колективу ”

Інструкція: по кожному із наведених нижче пунктів зліва або справа, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження (ваша особита точка зору щодо відносин в групі) числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

3 - властивості виявляються завжди;

2 - властивості виявляються в більшості випадків;

3 - властивості виявляються, але рідко.

1.	В колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	В колективі переважає пригнічений настрій
2.	Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3.	Членам колективу подобається співпрацювати разом	Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності
4.	Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	Успіхи викликають заздрощі, невдачі - радість
5.	Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	Кожен нестерпний до думки іншого
6.	Один за всіх і всі за одного	Кожен сам за себе
7.	Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8.	Кожний активний, повний енергії	Кожний інертний, пасивний
9.	Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	Колектив неможливо підняти на спільну справу
10.	В колективі справедливо відносяться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3) – це буде оцінка вашого особистого сприйняття рівня сприятливості клімату в групі.

Узагальнивши оцінки всіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який в ній склався.

Питання для закріплення матеріалу та самоконтролю:

1. Розкрийте поняття "трудовий колектив" та його значення в управлінні, персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи в суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурами колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом
7. Що Ви розумієте під соціально-психологічним кліматом колективу?
8. За допомогою яких факторів можна регулювати соціально-психологічний клімат в колективі?
9. У чому виявляється вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності.
10. Чому виникають міжособистісні стосунки та в яких формах вони виявляються?
11. Основні механізми регуляції соціально-психологічного клімату.

Рекомендована література

1. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: "ЕксОб", 2002. – 384 с.
2. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2000. – 512 с.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.
6. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: "Плай", 2002. – 426 с.
7. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер)
8. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.

9. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Серия "Высшее образование).
10. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
11. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

Підсумковий контроль знань

1. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:
 - а) специфічний орган та рівень управління в організації
 - б) як влада та мистецтво керування
 - в) як спосіб, манера спілкування з людьми
 - г) як процес та сукупність загальних функцій управління
 - д) всі вищезазначені
 - е) жодна з наведеного переліку
2. Синергічний ефект - це:
 - а) результат трансформаційного процесу в системі
 - б) ефект цілісності
 - в) ієрархія системи
 - г) сукупність зв'язків між елементами системи
 - д) вплив зовнішнього середовища на систему
3. Місія організації – це:
 - а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі
 - б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль
 - в) процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз
 - г) компоненти, що непрямо впливають на організацію
 - д) немає правильної відповіді
4. Департаменталізація – це процес:
 - а) розподілу завдань і повноважень по їх виконанню між співробітниками апарату управління
 - б) призначення керівників структурних підрозділів організації
 - в) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини
 - г) групування робіт та видів діяльності у певні блоки
 - д) формування ієрархії управління
5. Діапазон контролю це:
 - а) кількість рівнів управління в організації
 - б) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі
 - в) кількість менеджерів в організації
 - г) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру
6. Децентралізація означає:
 - а) підвищення рівня розподілу праці в організації
 - б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації
 - в) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації
 - г) передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі
7. Мотивація – це процес:

- а) об'єднання працівників у виробничому процесі
 - б) винагородження працівників
 - в) спонукування працівників до діяльності
 - г) задоволення потреб працівників
8. Сутність процесу мотивації зводиться:
- а) до забезпечення справедливої винагороди працівників
 - б) до задоволення потреб працівників
 - в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби
 - г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників
9. Згідно теорії А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:
- а) її ціннісними орієнтаціями
 - б) її прагненням до влади
 - в) її психологічним станом
 - г) її найбільш сильною потребою
 - д) її сподіванням (очікуванням) винагороди
10. Лідерство можна визначити як:
- а) можливість впливати на поведінку інших людей
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
 - в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей
 - г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей
11. Вплив -це:
- а) можливість впливати на поведінку інших людей
 - б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих
 - в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи
 - г) здатність впливати на інших людей
 - д) немає правильної відповіді
12. За способом розробки й прийняття всі управлінські рішення поділяються на:
- а) колегіальні та стратегічні;
 - б) тактичні та одноосібні;
 - в) колективні (колегіальні) та одноосібні.
13. За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на:
- а) стратегічні та перспективні;
 - б) тактичні та середньострокові;
 - в) оперативні та довгострокові;
 - г) стратегічні, тактичні, оперативні.
14. Делегування (уповноваження) – це:
- а) рівномірний розподіл прав та обов'язків між усіма працівниками;
 - б) передача повноважень і обов'язків від вищого рівня управління до нижчого або ж навпаки;

в) передача повноважень і обов'язків від вищого рівня управління до нижчого;

г) передача повноважень і обов'язків від нижчого рівня управління до вищого.

15. Управління – це:

а) процес встановлення завдань для організації, визначення найкращого шляху їх використання

б) послідовність дій менеджера

в) конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації

г) цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин

16. Недоліками функціонального типу організаційної структури є:

а) подвійне підпорядкування

б) збільшення кількості рівнів управління

в) перевантаження інформацією

г) узгодженість дій виконавців

17. Матрична організаційна структура:

а) не відповідає принципу адаптивності

б) не має недоліків

в) використовується організаціями, які реалізують одночасно декілька проектів

г) такої структури не існує

18. Мотивація – це:

а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності

б) відчуття потреби в будь-чому

в) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові

19. До внутрішніх винагород відносяться:

а) почуття задоволення результатами роботи

б) заробітна плата

в) повага

г) просування по службі

20. Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникові за конкретно виконану роботу:

а) надбавка

б) винагорода

в) мотивація

г) заробітна плата

21. Основна мета контролю – це:

а) достовірність звітних даних

б) дотримання законодавства

в) забезпечення виконання управлінських рішень

г) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам

22. Бюрократичний контроль передбачає:

- а) застосування суворих правил та стандартів
 - б) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі
 - в) наявність спеціалізованих контрольних служб
 - г) орієнтацію на групові норми та традиції
23. Розпорядчі дії реалізуються:
- а) наказами
 - б) розпорядженнями
 - в) вказівками
 - г) а,б,в
24. Зворотній зв'язок в комунікаційному процесі – це:
- а) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій
 - б) процес декодування отриманої інформації
 - в) реакція на отримане повідомлення
 - г) реакція відправника інформації
25. Перепони в комунікаціях створюють:
- а) недоліки в організаційній структурі управління
 - б) помилки в розрахунках
 - в) регулювання
 - г) планування
26. Перевагами усних комунікацій над письмовими є:
- а) можливість доведення до багатьох працівників
 - б) об'ємність інформації
 - в) забезпечення глибшого взаєморозуміння
 - г) швидкість формулювання повідомлення
27. Ухвалення управлінського рішення – це:
- а) вибір лінії поведінки, здійснений керівною особою
 - б) вибір однієї з кількох можливих альтернатив
 - в) процес обміну інформацією для вирішення певної проблеми
 - г) нарада з виробничих питань
28. Формальні групи виникають в результаті:
- а) вертикального та горизонтального поділу праці
 - б) аналізу зовнішнього середовища
 - в) спільного проведення людьми вільного часу
 - г) спільного здійснення певних видів діяльності
29. Неформальні групи виникають:
- а) у результаті горизонтального поділу праці
 - б) у результаті вертикального поділу праці
 - в) спонтанно
 - г) за бажанням керівництва організації
30. Функціональні конфлікти:
- а) підвищують ефективність діяльності організації
 - б) не сприяють максимально ефективному використанню ресурсів
 - в) є негативними за змістом
 - г) є доброзичливими

31. Дисфункціональні конфлікти:

- а) містять раціональне зерно
- б) обмежують перспективи розвитку
- в) є позитивними за змістом
- г) призводять до розпаду колективу

32. Авторитарний керівник характеризується:

- а) небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки
- б) відсутністю розмаху діяльності та очікуванням вказівок зверху
- в) схильністю до одноособового керівництва та надмірною централізацією влади
- г) мало втручається у справи підлеглих, виступає в основному в ролі посередника

**Обґрунтування та планування потреби регіонів
у спеціалістах аграрної сфери**

Найменування посад	Нормативи та умови для обґрунтування чисельності	Освітньо-кваліфі- каційний рівень відповідної фахової підготовки
Спеціалісти загальногосподарського управління		
Директор агроформування (ПП, ТОВ, СВК, ВАТ, ЗАТ)	Один на підприємство	Спеціаліст, магістр
Директор інтегрованого об'єднання (асоціації підприємств, агрохолдингу)	Один на об'єднання	Магістр
Директор обслуговуючого кооперативу (технічний сервіс, переробка с/г продукції, закупівельно- збутовий та інші)	Один на організацію	Спеціаліст
Керівник фермерського селянського) господарства	Один на господарство	Бакалавр, молодший спеціаліст
Заступник директорів агроформування	В підприємствах, які мають обсяг реалізації продукції більше 1 млн. грн.: один на 1 млн. грн.	Спеціаліст
Працівники кадрових служб (менеджери з управління персоналом)	В організаціях, середньорічна чисельність працюючих в яких перевищує 150 чол.: один – на кожні 150 працівників.	Спеціаліст, бакалавр
Юрисконсульт	Один на організацію, в якій налічується середньорічна чисельність працюючих більше 300 чол.; один додатково в регіоні на інші кожні 15-20 агроформувань.	Спеціаліст, бакалавр
Спеціалісти бухгалтерського напрямку		
Головний бухгалтер	Загальна кількість бухгалтерів: один на кожні 40 чол.	Спеціаліст, магістр
Бухгалтери	середньорічної чисельності працюючих в	Спеціаліст
Бухгалтер-касир	сільськогосподарському виробництві регіону.	Бакалавр

Спеціалісти економічного напрямку		
Головний (провідний) економіст	В кожному агроформуванні регіону, середньорічна чисельність працюючих у якому перевищує 100 чол.	Спеціаліст, магістр
Економіст	одна посада на 100 чол. працюючих	Спеціаліст
Спеціалісти-маркетологи		
Начальник відділу маркетингу асоціації, об'єднання	Загальна кількість в регіоні: один на 5-7,5 млн. грн. обсягів реалізації продукції в регіоні	Магістр, спеціаліст
Завідуючий відділом маркетингу агроформування	Із загальної чисельності в агроформуванні один на кожні 1,0-1,5 млн. грн. реалізованої продукції.	Спеціаліст, магістр
Маркетолог		Бакалавр, спеціаліст
Спеціалісти агрономічного напрямку		
Головний (провідний) агроном	Загальна кількість: один на 1,5-2,0 тис. га умовної збиральної площі в регіоні	Спеціаліст, магістр
Агрономи усіх спеціалізацій (з захисту рослин, садівництва, овочівництва, насінництва та інше)		Спеціаліст, магістр
Спеціалісти меліоративних служб		
Інженер-гідротехнік	Один на кожні 200-500 га зрошуваних земель або 350-700 га осушених земель в регіоні	Спеціаліст, магістр
Технік-гідротехнік	Один на кожні 100-200 га зрошуваних земель або 150-350 га осушених земель в регіоні	Бакалавр, молодший спеціаліст
Спеціалісти зоотехнічного напрямку		
Головний зоотехнік (провідний)	Загальна кількість на регіон : один на 600 гол. умовного поголів'я худоби в регіоні. Вводиться за умови наявності більше 800 гол. умовного поголів'я худоби в підприємстві	Спеціаліст, магістр
Зоотехніки усіх спеціалізацій (з годівлі, племінної справи та інше)	Вводиться за умови наявності більше 400 гол. племінного стада	Спеціаліст
Технік штучного осіменіння	Один на 50-55 голів маточного поголів'я худоби в регіоні	Бакалавр, молодший спеціаліст

Спеціалісти ветеринарної медицини		
Головний ветлікар	Загальна кількість: Один на 1000-1100 гол. умовного поголів'я худоби в регіоні	Спеціаліст, магістр
Старший ветлікар		Спеціаліст
Ветеринарні лікарі усіх спеціалізацій (акушер-гінеколог, лікар-епізотолог, інші)		Магістр
Фельдшер		Молодший спеціаліст
Спеціалісти інженерно-технічного напрямку		
Головний інженер (провідний)	Загальна кількість: один на кожні 30 одиниць с/г техніки, що є в агроформуваннях регіону	Спеціаліст, магістр
Інженер-механік		Спеціаліст
Технік-механік	Дві посади техніків на одиницю інженера	Бакалавр, молодший спеціаліст
Головний енергетик (провідний)	Загальна кількість: один на 500-1000 умовних одиниць електроустановок та більше 0,5 млн. кВт-год. електроенергії на виробничі цілі в агроформуваннях	Спеціаліст, магістр
Інженер-енергетик		Спеціаліст
Інженер-електрик		
Технік-електрик	Дві посади техніків на одного інженера	Бакалавр, молодший спеціаліст

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОБОЧИЙ ЗОШИТ для практичних занять

Суми, РВВ, Сумський національний аграрний університет, вул.. Кірова 160

Підписано до друку: „ „, січня 2011 р. Формат А5 Гарнітура Times New Roman
Тираж 50 примірників Замовлення Ум.друк.арк. 2,8