

**Національний університет водного
господарства та природокористування**

Л.І. БЕЗТЕЛЕСНА

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ПРАЦІ**

Інтерактивний комплекс
навчально-методичного забезпечення дисципліни

Рівне – 2005

**Національний університет водного
господарства та природокористування**

**Кафедра трудових ресурсів і
підприємництва**

Л.І. БЕЗТЕЛЕСНА

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

**Інтерактивний комплекс
навчально-методичного забезпечення дисципліни**

Для студентів напряму підготовки
0501 “ЕКОНОМІКА І ПІДПРИЄМНИЦТВО”

Рівне – 2005

ББК

Б

Рецензенти:

В.Я. Гуменюк, доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування;

М.І. Карлін, доктор економічних наук, професор Волинського державного університету ім. Л.Українки.

Навчально-методичний комплекс написаний відповідно до програми дисципліни "Організація управлінської праці". Він складається з типової програми, тексту лекцій, відомостей про практичні заняття, модулів перевірки знань, індивідуальних навчально-дослідних завдань, тестів для самоконтролю, термінології дисципліни та спису рекомендованої літератури, які можуть бути корисними при самостійному вивченні дисципліни в умовах кредитно-модульної організації навчального процесу.

Табл. 3. Іл. 7. Бібліограф: 18 назв.

Рекомендовано до друку вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування.

Протокол № від 2005 р.

© Безтелесна Л.І., 2005

© Національний університет водного господарства та природокористування, 2005

Передмова

Після тривалого спаду в економіці України відновилося бажане економічне зростання. За таких умов важливим стає перетворення цих здобутків у зростання добробуту та поліпшення умов життя для всіх верств населення.

Відомо, що у системі державного управління тривають процеси децентралізації. Успішність їх реалізації в переважній більшості залежить та визначається компетентністю керівників місцевих органів влади, підприємств та організацій.

Підготовка нової генерації менеджерів, яка повинна реалізувати “Цілі розвитку тисячоліття”, що затверджені Україною на самміті тисячоліття ООН, вимагає реалізації нових навчальних програм та ґрунтовної підготовки. Відтак, виникає потреба розробки нових навчальних курсів, а відповідно створення нових сучасних підручників та навчальних посібників з управлінських дисциплін. Саме пропонований навчальний посібник має стати в пригоді причетним до проблем управління на мікроекономічному рівнях.

Мета даного навчального посібника – надання допомоги у реалізації управлінської праці. Автор сподівається, що навчальний посібник буде корисним при вивченні дисциплін “Основи менеджменту”, “Управління персоналом”.

Автор висловлює щирю подяку рецензентам д.е.н., проф. Гуменюку В.Я. та д.е.н., проф. Карліну М.І. за змістовні рецензії на рукопис посібника та цінні поради. Не претендуючи на абсолютну повноту та вичерпність матеріалу посібника, автор буде вдячний за критичні зауваження та фахові поради, які можна надсилати за адресою: 33000, Україна, м. Рівне, вул. Приходька 77, ауд.279-Б, Національний університет водного господарства та природокористування, кафедра трудових ресурсів та підприємництва.

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Головною передумовою приєднання України до єдиного європейського освітнянського простору є впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу, яка передбачає посилення ролі самостійної роботи студентів, використання тестового контролю знань. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення дисципліни „Організація управлінської праці” передбачає надання допомоги у опануванні знань з цієї дисципліни, яка є однією з програми економічної підготовки фахівців.

Призначення: підготовка бакалаврів, підвищення кваліфікації, післядипломна освіта	Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 1,0 Модулів - 8 Індивідуальні науково-дослідні завдання Змістових модулів – 1 Загальна кількість годин – 54 Тижневих годин: - аудиторних – 2 - самостійної роботи - 2	Напрямок 0501 „Економіка і підприємництво” Спеціальність: 6.050100 „Управління персоналом і економіка праці” Освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр Термін навчання – 4 роки	Вибіркова навчальна дисципліна (за вибором навчального закладу) Рік підготовки: 4-й Семестр: 7-й Лекції – 16 год. Практичні – 8 год. Самостійна робота – 30 год. Індивідуальна робота – згідно завдання Вид контролю - залік

Головною метою дисципліни є вивчення теоретико-правових та соціально-економічних засад організації управлінської праці.

Основними завданнями навчальної дисципліни є формування вміння у студентів щодо:

- наукової організації праці керівника,
- планування індивідуальної роботи,
- облаштування робочого місця,
- використання інформації в управлінській діяльності,
- розробки та прийняття управлінських рішень,
- самоосвіти.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

знати особливості організації управлінської діяльності керівника;

вміти розробляти нормативно-розпорядчі документи, що регламентують діяльність організації.

2. ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ”

2.1. Тематичний план та розподіл навчального часу

Відповідно до “Освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів напряму 0501 “Економіка і підприємництво” спеціальності 6.050109 “Управління персоналом і економіка праці” та навчального плану на вивчення дисципліни “Організація управлінської праці” відведено 54 години (1 кредит). Зважаючи на трансформаційні процеси, що відбуваються в організації навчального процесу, тематичний план та розподіл навчального часу для денної форми навчання має такий вигляд (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Тематичний план та розподіл навчального часу

Теми	Розподіл навчального часу			
	лекції	практичні заняття	самостійна робота	індивідуальна робота
Теоретичні та правові основи управлінської діяльності	2	1	2	1
Основні напрямки наукової організації праці керівника	2	1	2	1
Планування індивідуальної роботи керівника	2	1	2	4
Організація робочого місця керівника	2	1	1	2
Інформація в управлінській діяльності керівника	2	1	2	2
Управлінське рішення	2	1	2	2
Самоосвіта керівника	2	1	2	2
Взаємозв'язок між службовою та позаслужбовою діяльністю керівника	2	1	2	1
Всього	16	8	15	15

2.2. Програмний матеріал тем

Тема 1. Теоретичні та правові основи управлінської діяльності.

Сутність управління. Організаційна структура та її види. Критерії удосконалення організаційної структури управління підприємством. Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності. Передумови забезпечення ефективної і гнучкої системи управління. Тарифно-

кваліфікаційні характеристики, положення про керівників різних рівнів, посадові інструкції. Контроль та його доцільність в управлінській діяльності.

Тема 2. Основні напрямки наукової організації праці керівника.

Сутність, засади, принципи та напрямки наукової організації управлінської праці.

Рационалізація та оргпроекування управлінської праці та шляхи їх реалізації. Питання, що вирішуються в процесі оргпроекування.

Особливості планування заходів з наукової організації управлінської праці, складові плану з НОП.

Шляхи удосконалення роботи керівника.

Тема 3. Планування індивідуальної роботи керівника.

Доцільність та етапи побудови індивідуального плану роботи керівника. Система комплексного розвитку підприємства. Структурні складові системи передбачень керівника про розвиток структурної одиниці. Структура плану підприємства та доцільність узгодження планів керівників різних рівнів.

Сутність та правила побудови “дерева цілей”. Типові помилки при проектуванні “дерева цілей”.

Фактори, що знижують ефективність роботи керівника.

Планування індивідуальної роботи керівника, структура індивідуального плану.

Документ та рационалізація організації операцій з ним. Класифікація документів. Етапи документообороту. Номенклатура справ. Групування документальних справ.

Виступ керівника та його орієнтовна структура.

Сутність ділової наради. Класифікація нарад. Організація підготовки та проведення нарад.

Особливості та структура телефонної розмови.

Тема 4. Організація робочого місця керівника.

Вимоги, що ставляться до проектування робочого місця керівника. Особливості планування робочих кабінетів керівників першої та другої групи. Система обслуговування робочого місця керівника. Автоматизоване робоче місце керівника. Організація робочого місця майстра.

Тема 5. Інформація в управлінській діяльності керівника.

Зовнішня та внутрішня інформація у системі управління підприємством. Мета інформаційного забезпечення управління та її організація.

Класифікація документів на рівні підприємства.

Визначення потреби в інформації. Робота з кореспонденцією, що надходить керівнику. Засоби оргтехніки для переробки інформації. Графічні засоби в управлінні.

Тема 6. Управлінське рішення.

Сутність управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень. Механізм формування стратегічного управлінського рішення. Сутність стратегічного управлінського рішення. Вимоги, яким мають задовольняти управлінські рішення. Етапи підготовки та прийняття рішень. Послідовність заходів по реалізації рішень. Доцільність контролю за реалізацією управлінських рішень.

Якість управлінських рішень та шляхи її підвищення.

Тема 7. Самоосвіта керівника.

Класифікація освіти за методикою ЮНЕСКО та цілі кожного її виду. Доцільність самоосвіти керівника. Вплив освіти на професійні компетенції керівника. Причини зростання попиту на послуги формальної та неформальної освіти в Україні та США. Методи визначення ефективності витрат на освіту персоналу.

Удосконалення техніки і організації розумової праці.

Тема 8. Взаємозв'язок між службовою та позаслужбовою діяльністю керівника.

Доцільність планування життя та кар'єри. Об'єкти планування життя. Механізм планування досягнення цілі. Сутність кар'єри.

Сімейні відносини та їх вплив на керівника.

Зовнішність керівника. Суть стресу та його вплив на здоров'я на продуктивність праці керівника. Методи гасіння стресових ситуацій.

Вплив мистецтва на здоров'я та працездатність керівника.

3. ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Теоретичні і правові основи управлінської діяльності.

План.

1. *Управління – наука і мистецтво.*
2. *Організаційна структура управління та її види.*
3. *Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності.*
4. *Форми контролю за діяльністю керівника.*

1. Управління – наука і мистецтво.

Для того, щоб успішно справлятися із задачами управління, організатору виробництва необхідні широкі знання і вміння мислити. Він повинен знати:

- закони розвитку природи і суспільства;
- техніку і технологію виробництва (економіку, організацію, планування);
- основи управлінської психології.

Разом з тим він повинен мати знання в сфері права, соціології і інформації.

Управління – творчий процес, тут важливі не лише знання загальних основ теорії управління і спеціальні знання, а вміння аналізувати конкретні ситуації, що складаються в колективі, робити їх аналіз та правильні висновки.

Для прийняття обґрунтованого рішення недостатньо володіти високою професійною кваліфікацією. Багато що залежить від індивідуальних здібностей керівника, його вміння працювати з людьми, особистої ініціативи, інтуїції. Звідси, для успішного управління людьми необхідно оволодіти наступним:

- науковими основами, тобто теорією управління;
- вміти творчо її застосовувати, тобто оволодіти мистецтвом управління.

Володіючи знаннями і мистецтвом управління, організатор повинен вміти вибрати ціль своєї діяльності і виробити стратегію, визначити засоби для її досягнення, приймати відповідні виробленій стратегії рішення, за які він повинен нести персональну відповідальність, реалізовувати прийняті їм рішення при безпосередній участі людей, які знаходяться в його підпорядкуванні, тобто управляти ними.

Управління – це неперервний процес впливу на колектив людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при найменших затратах.

2. Організаційна структура управління та її види.

Виробнича структура підприємства державного, колективного, приватного, акціонерного товариства, спільного підприємства, комерційного

банку визначає структуру управління ним. Структура управління підприємством – це склад управлінських підрозділів і їх взаємозв'язки.

Для здійснення функцій управління на підприємствах створюється апарат управління, який поділяється на окремі, але взаємопов'язані частини – органи управління. Кожний орган управління (наприклад, планово-економічний відділ, бухгалтерія) виконує певний комплекс операцій і процедур по управлінню виробництвом, тобто здійснює функції управління. Апарат управління по горизонталі поділяється на ланки, а по вертикалі – на ступені управління, що формують ієрархію.

Визначення кількості ступенів в ієрархії управління підприємством, встановлення на кожній ступені управління визначеного чіткого кола прав і обов'язків, проектування взаємозв'язків між ланками чи ступенями апарату управління складають важливі питання управління, що безпосередньо впливають на раціональність структури управління підприємством.

Структура апарату управління, доповнена зв'язками і взаємодіями окремих органів управління, називається організаційною структурою управління.

На організаційну структуру управління впливає: обсяг виробленої продукції, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації, кооперації виробництва, рівень автоматизації та інші фактори.

Існують наступні основні види організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- програмно-цільова;
- процесна.

Керівник та команда управлінців для успішного функціонування на ринку постійно ведуть пошук шляхів удосконалення організаційної структури управління підприємством. Основні критерії, які сприяють удосконаленню :

- 1) зменшення витрат на управління,
- 2) підвищення якості функцій управління,
- 3) покращення основних показників роботи підприємства.

Успішне функціонування підприємства на ринку вимагає постійного вдосконалення організаційної структури управління. Її проектуванню (реорганізації) передують визначення (перегляд топ-менеджерами) місії, стратегії розвитку та моделі діяльності.

3. Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності.

Головним завданням на етапі трансформації економіки є створення ефективної і гнучкої системи управління, яка складатиметься з наступного:

- 1) переходу від переважно адміністративних до економічних методів керівництва на всіх рівнях,

- 2) широка демократизація управління,
- 3) активізація людського фактору,
- 4) формування ринку,
- 5) перехід до вільної торгівлі засобами виробництва,
- 6) реформування ціноутворення і реорганізація всієї системи фінансово-кредитних відносин,
- 7) налагодження системи зовнішньоекономічних зв'язків.

Звідси, суттєво зростають вимоги до управлінської діяльності.

В Україні прийнято ряд нових законодавчих актів, які юридично встановлюють норми права у сфері управління. У своїй діяльності підприємства повинні чітко дотримуватися всіх положень, що передбачені законами.

Підвищенню ефективності управління підприємством сприяє використання в практичній діяльності нормативних документів, які регламентують і чітко розмежують права, обов'язки і відповідальність керівника з врахуванням специфічних особливостей їх діяльності і у відповідності до займаної посади.

Такими документами є тарифно-кваліфікаційні характеристики, положення про керівників різних рівнів та посадові інструкції, що розробляються на підприємстві, які враховують особливості організації праці, виробництва і управління.

Основою для складання положень і інструкцій на конкретному підприємстві є відповідні типові вимоги. Вони забезпечують єдиний підхід у визначенні функцій, задач, прав, обов'язків і відповідальності керівника.

Документи, що розробляються на основі типових вимог, повинні бути конкретні і не допускати дублювання функцій керівників різних рівнів, так як це приводить, з однієї сторони, до порушення принципу одноосібності, а з іншої сторони – до того, що дубльовані функції, як правило, не виконуються взагалі з надією на те, що їх виконає якийсь інший керівник.

В положеннях про керівників підрозділів наявні наступні розділи :

- 1) загальні положення;
- 2) обов'язки;
- 3) права;
- 4) відповідальність.

У розділі “Загальні положення” вказується інформація про посаду, визначається коло підлеглих, вказується мінімально необхідний рівень освіти.

Розділ “Обов'язки” містить перелік обов'язків, виконуваних завдань, використання потужностей, участь у розробці завдань для ланок нижчого рівня ієрархії, перевірка виконання завдань, підвищення кваліфікації, контроль за оформленням документації, проведення інструктажу для підлеглих по техніці безпеки, забезпечення трудової дисципліни, підтримка і розвиток творчої ініціативи, забезпечення якості виробленої продукції.

Розділ “Права” вказує, що керівник має право здійснювати розстановку та вивільнення кадрів, подавати пропозиції про стимулювання працівників, накладати дисциплінарні стягнення, переводити на нижче оплачувані посади, надавати відпустки, преміювати, вимагати виконання поставлених завдань.

В розділі “Відповідальність” зазначається, за що несе відповідальність, ставляться вимоги до якості і своєчасності виконання покладених на нього обов’язків.

Після розробки положень про структурні одиниці розпочинають роботу над посадовими інструкціями.

Посадова інструкція – практично регламентуючий (організаційно-розпорядчий) документ, що визначає цілі, на досягнення яких повинні бути спрямовані зусилля його працівників. В нинішніх умовах на багатьох вітчизняних підприємствах існує вкорінене формальне відношення до цього інструменту управління зі сторони як керівництва персоналом радянських, а згодом і пострадянських організацій, що перетворило її в багатьох випадках в юридичне обґрунтування звільнення із підставою “невідповідність займаній посаді”.

Перш за все, посадова інструкція – цінне джерело інформації для удосконалення системи управління. Не володіючи об’єктивними даними про розбіжності між наявними і потрібними компетенціями персоналу, підприємство втрачає можливість сформувати команди і правильно визначити свою конкурентну позицію, а відповідно успішно працювати на ринку. По-друге, посадова інструкція є керівництвом до дії співробітників організації – дає інформацію про те, які завдання вони повинні виконувати і яким чином вони беруть участь у досягненні цілей підприємства, і на основі яких критеріїв оцінюються результати їх роботи. Таким чином, недіючі посадові інструкції не мотивують персонал працювати на досягнення цілей підприємства.

Консультанти з управління доводять, що в багатьох випадках українські підприємства використовують традиційний підхід до опису організації “знизу-доверху”, тобто спочатку відображають всі виконувані роботи аж до усвідомлення потенціалу підприємства. Створені таким чином регламентуючі документи здебільшого розходяться з цілями, і як наслідок, не сприймаються персоналом.

Виходячи з цього, доцільною є наступна послідовність розробки документів, що регламентують діяльність організації (рис. 2.1).

4. Форми контролю за діяльністю керівника.

Керівні органи підприємства чинять величезний вплив на процеси його функціонування. Одним з ефективних способів такого впливу є контроль за діяльністю їх керівників.

Контроль – це система обліку, аналізу, спостереження і перевірки відповідальності розвитку підприємства прийнятим і затвердженим раніше цілям (показникам). Контроль передбачає вивчення документації, яка характеризує результати діяльності виробничих колективів, вивчення стану виробничо-господарської діяльності об'єднань безпосередньо на місцях представниками цих органів.



Рис. 2.1. Послідовність розробки документів, що регламентують організацію

Найкращими формами контролю є аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, підвищення відповідальності з керівників за доручену справу, організація аудиторських перевірок, обмеження бюрократизму, безгосподарності і непримиренність до недоліків, атмосфера критики і самокритики .

Боротьба з бюрократизмом – це контроль знизу, зі сторони колективу, запровадження економічних законів у господарське життя країни. Але разом з тим необхідно відстоювати авторитет керівника, піклуватися про підвищення його управлінської культури.

Управлінська діяльність вимагає обумовлює прийняття рішень. Якість управлінських рішень визначається рівнем їх демократизації.

Демократизація рішень - важливий елемент, що забезпечується через гласність. Нерідко ворогом гласності є поспішність і некомпетентність при підготовці та прийнятті рішень, а також безвідповідальність і демагогія у висловлюваннях і виступах окремих керівників. Тому, щоб публічно

виступати, необхідно озброїтися знаннями, аргументами і фактами і бути достатньо компетентним в даному питанні. Без гласності немає демократії. Гласність – природна атмосфера життя і прогресу демократичного суспільства.

Успішній діяльності керівника сприяє також адекватна система стимулювання. Існує два види стимулювання праці :матеріальне та моральне. Матеріальне передбачає збільшення заробітної плати та преміювання. Моральне – визнання заслуг та їх відображення в засобах мас-медіа.

Резюме

Управління – творчий процес, у якому важливі не лише знання загальних основ теорії управління та спеціальні знання, а вміння аналізувати конкретні ситуації, що складаються в колективі, робити їх аналіз та правильні висновки.

Для здійснення функцій управління на підприємствах створюються апарат управління, який поділяється на частини –органи управління.

Структура управління, доповнена зв'язками і взаємодіями окремих органів управління, називається організаційною структурою.

Успішне функціонування підприємства на ринку вимагає постійного удосконалення організаційної структури управління. Її проектуванню передують визначення топ-менеджерами місії, стратегії розвитку та моделі діяльності.

Нормативні документи такі як тарифно-кваліфікаційні характеристики, положення про керівників різних рівнів та посадові інструкції, а також контроль за діяльністю керівних органів сприяють підвищенню ефективності управління.

Тема 2. Основні напрямки наукової організації праці керівника.

План.

- 1. *Принципи наукової організації праці.***
- 2. *Взаємозв'язок раціоналізації управлінської праці, НОП і оргпроекування.***
- 3. *Планування наукової організації управлінської праці.***
- 4. *Шляхи удосконалення роботи керівника.***

1. Принципи наукової організації праці.

Наукова організація праці керівників управління – це складова частина організації трудової діяльності людей.

З розвитком і ускладненням виробництва розвивається і ускладнюється управлінська праця, яка носить розумовий характер, а продуктом якої – рішення і дії керівника.

Управлінська праця є продуктивною, але рівень її визначається організацією, ступенем застосування новітніх досягнень науки і техніки в управлінні виробництвом, національними особливостями окремих народів.

В більш широкому змісті під науковою організацією управлінської праці варто розуміти проектування, застосування і безперервне удосконалення всього процесу управління колективом підприємства.

Організація управлінської праці, як і організація фізичної праці, базується на загальних засадах і принципах організації трудових процесів, але має свою специфіку. Щодо управлінської праці, то основні завдання НОП наступні :

- 1) економічні, суть яких зводиться до орієнтації на системне і гнучке управління колективом з метою своєчасних змін в організації виробництва і збуту продукції (товарів і послуг), досягненні конкурентних переваг і найбільш високих господарсько-фінансових і соціальних результатів. Останнім часом постійно вживаним є “стратегічне управління”, яке включає постановку і вирішення економічних та інших завдань в довгостроковій перспективі;
- 2) психофізіологічні, спрямовані на всебічне оздоровлення і полегшення умов праці, що дозволяє зберегти здоров’я та працездатність працівників;
- 3) соціальні, зміст яких зводиться до створення умов для всебічного і гармонійного розвитку особистості працівника управління, підвищення його кваліфікації, виховання почуття відповідальності за результати праці, використання раціональних форм матеріального і морального стимулювання.

Практично наукова організація управлінської праці здійснюється на основі наступних принципів:

- економічності, оптимальності. Його суть зводиться до досягнення найкращих результатів при найменших затратах часу, засобів, сил, енергії;
- плановості – базується на тому, що вся діяльність в сфері удосконалення управлінської праці повинна базуватися на планових засадах, які забезпечують раціональну взаємодію працівників апарату управління між собою і виробничим персоналом;
- науковості – полягає в постійному удосконаленні організації управлінської праці на науковій основі;
- комплексності – означає сукупність і взаємодію всіх сторін діяльності в сфері НОП управлінської праці (технології управлінської праці, організація управлінської праці, організаційної структури управління);
- нормативності – передбачає, що всі роботи в сфері НОП здійснюються на основі визначених нормативних матеріалів. До них відносяться законодавчі акти в сфері трудової діяльності;
- зацікавленості і відповідальності – реалізується через матеріальне і моральне стимулювання праці;

- взаємодопомоги – означає надання взаємодопомоги в процесі трудового процесу.
До основних напрямків НОП в сфері управління відносяться :
- 1) удосконалення форм розподілу і кооперації праці, раціональне використання кадрів : підбір і розстановка, розподіл функцій, кооперування обов'язків, організація творчої роботи, згуртованість колективу;
- 2) удосконалення організації і обслуговування робочих місць керівників, раціональне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;
- 3) раціоналізація прийомів та методів праці : планування особистої роботи, вивчення новітніх прийомів і методів, освоєння нових методів праці, методів управлінської праці;
- 4) удосконалення умов праці : моральний мікроклімат, психофізіологічні умови, санітарно-гігієнічні умови, умови безпеки праці, естетичні умови (одяг, інтер'єр);
- 5) удосконалення організації інформації: оптимізація систем інформації, автоматизація інформаційної роботи, удосконалення бібліотечного обслуговування, удосконалення документообороту;
- 6) удосконалення нормування і стимулювання праці: розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості і обґрунтованості норм, модернізація нормативних матеріалів, оптимальне співвідношення матеріальних і моральних стимулів;
- 7) удосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації керівних кадрів;
- 8) виховання свідомого і творчого відношення до праці, покращення дисципліни праці, активна громадська діяльність.

2.Взаємозв'язок раціоналізації управлінської праці, НОП і оргпроекткування.

Раціоналізація праці в органах управління передбачає створення таких умов, при яких кінцева ціль управління досягається з найменшими затратами праці. Вона спрямована на запровадження в управлінську працю досягнень науки і техніки управління, а також передового досвіду в практичних питаннях НОП, що приводить до досягнення найвищих результатів роботи при скороченні чисельності апарату працівників управління.

Раціоналізація здійснюється через застосування сучасної оргтехніки, механізації і автоматизації праці робітників апарату управління. Оскільки предметом праці в апараті управління виступає інформація, наукова організація управлінської праці неможлива без своєчасної необхідної інформації, яка надходить в органи управління у формі інформаційних потоків.

Оргпроекування представляє собою процес розробки і запровадження проектів раціоналізації управлінської праці на базі вимог НОП і можливостей сучасної організаційної і вирахувальної техніки з метою підвищення ефективності роботи апарату управління.

Основне завдання оргпроекування – розробка найбільш раціональних технологічних рішень здійснення процесів управління і виявлення способів виконання функцій управління з мінімальними трудовитратами.

Основні питання, що вирішує оргпроекування:

- удосконалення організаційної структури апарату управління;
- технології здійснення процесів його роботи;
- організація праці працівників управління;
- інформаційно-документальне забезпечення апарату управління;
- технічне забезпечення;
- питання навчання і підвищення кваліфікації персоналу управління.

3. Планування наукової організації управлінської праці.

Необхідно розробляти план НОП, що є частиною розділу “Технічний розвиток і організація виробництва” перспективного і поточного планів економічного і соціального розвитку підприємства.

План НОП може включати наступні розділи :

- прогресивні методи і прийоми праці;
- нормування і оплата праці;
- матеріальне і моральне стимулювання;
- умови праці (режим праці і відпочинку, санітарно-гігієнічні заходи, технічна етика);
- розподіл праці (кваліфікаційний, технологічний);
- організація робочих місць;
- обслуговування робочих місць;
- дисципліна праці;
- підвищення кваліфікації і культурного рівня працівників.

4. Шляхи удосконалення роботи керівника.

Якість управлінської праці досягається не за рахунок продовження робочого дня, а внаслідок поліпшення організації його роботи. Для цього необхідно зробити наступне :

- 1) звільнитися від робіт, які можуть виконувати спеціалісти нижчої ланки;
- 2) своєчасно визначати потреби розвитку ділянки управління і вирішувати поставлені цілі;
- 3) удосконалювати особисту працю;
- 4) вибрати доцільні пропорції при розподілі робочого часу (збільшити час для власної роботи і зменшити затрати часу на проведення засідань, нарад);

- 5) створити необхідні умови для ефективної управлінської діяльності шляхом удосконалення організації управління;
- 6) удосконалити відносини між учасниками процесу управління;
- 7) наповнити змістом життя, займатися самовихованням, розвивати власні здібності.

Резюме

Управлінська праця є продуктивною, а продуктом її – рішення і дії керівника.

Наукова організація управлінської праці передбачає проектування, застосування і безперервне удосконалення всього процесу управління трудовим колективом.

Основні завдання НОП щодо управлінської праці: економічні, психофізіологічні, соціальні.

Практично наукова організація управлінської праці здійснюється на основі наступних принципів: економічності, плановості, науковості, комплексності, нормативності, зацікавленості і відповідальності та взаємодопомоги.

Основними напрямками НОП в сфері управління є удосконалення форм розподілу і кооперації праці; організації і обслуговування робочих місць; умов праці; організації інформації; нормування і стимулювання праці; підготовки та підвищення кваліфікації; раціоналізація прийомів та методів праці, а також виховання свідомого та творчого відношення до праці.

Раціоналізація управлінської праці передбачає запровадження в управлінську працю досягнень науки і техніки управління, практичних інновацій НОП.

Оргпроекування – процес розробки і запровадження проектів раціоналізації управлінської праці на базі вимог НОП і можливостей сучасної техніки. Його завдання – розробка найбільш раціональних технологічних рішень здійснення процесів управління і виявлення способів виконання функцій управління з мінімальними трудовозатратами.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства доцільною є розробка плану НОП.

Якість управлінської праці забезпечується шляхом удосконалення організації роботи керівника.

Тема 3. Планування індивідуальної роботи керівника.

План.

1. *Планування цілей та завдань управлінської діяльності.*
2. *Ефективність використання часу керівника.*
3. *Планування особистої роботи керівника.*
4. *Робота з документами.*
5. *Підготовка виступу.*

6. *Організація ділових нарад.*
7. *Підготовка та проведення ділових нарад.*
8. *Особливості телефонних ділових розмов.*

1. Планування цілей та завдань управлінської діяльності.

Планування індивідуальної роботи – одне із найголовніших завдань роботи керівника. Індивідуальний план роботи керівника повинен бути тісно пов'язаний з комплексним планом даного підприємства (об'єкту управління), відображати цілі, які повинні бути досягнуті, а також засоби їх досягнення.

Ясність перспективи, завдань і потреб розвитку об'єкту управління є базою високої працездатності колективів структурних підрозділів підприємства, їх керівників, керівних працівників, громадських організацій і всіх членів колективу.

Керівник повинен будувати систему комплексного розвитку свого підприємства (організації).

Система передбачення керівника про розвиток своєї структурної одиниці повинна включати :

- 1) положення структурної одиниці управління в системі підприємства, основні її цілі;
- 2) заходи, які здійснюються для досягнення цілі, що подані в логічному і часовому зв'язку між заходами, включаючи заходи по ліквідації перешкод;
- 3) недоліки в знаннях (завдань, труднощів, необхідних ресурсів :матеріальних, трудових, фінансових та ін.);
- 4) узагальнення невирішених завдань, труднощів;
- 5) дії, що застосовуються для вирішення завдань та труднощів;
- 6) уява про можливість досягнення успіху , про заходи, від яких можна відмовитися;
- 7) уява про критерії і масштаби оцінки положення у структурній одиниці управління, про визначенні цілі та очікувані результати;
- 8) вид та характер труднощів, пов'язаних з цілеспрямованим рішенням;
- 9) заходи по розв'язанню традиційних завдань і існуючі альтернативні рішення;
- 10) наявні і потенційні ресурси для вирішення завдань;
- 11) основні завдання структурної одиниці в нинішній час і в майбутньому;
- 12) план заходів на (3-5 років) по поетапному і систематичному рішенню завдань на ділянці управління.

Після розробки такої системи, визначення цілей і завдань по розвитку свого структурного підрозділу (підприємства) управління можна скласти план за наступною формою

Заходи	Терміни	Відповідальність	Відмітка про виконання
---------------	----------------	-------------------------	-------------------------------

Кожному керівнику необхідно ув'язувати свої комплексні плани роботи з відповідними планами вище і нижчестоящих керівників.

З цією цілю затверджуються плани роботи керівників нижчої ланки, а згодом представляються на затвердження власний план керівництву вищої ланки. В процесі керівництва доцільно постійно узгоджувати свої плани роботи з іншими керівниками, що знаходяться на одному (горизонтальному) рівні управління. Це дає більш чітко ув'язувати зміст і терміни комплексних планів.

Ці плани повинні містити задачі, що відповідають рівню керівництва і розраховані на перспективу до 10 років, а також задачі, розраховані на рік, квартал, місяць, що враховують нові завдання і проблеми, що не включені в перспективний план. При розробці комплексних планів особливу увагу варто звернути на можливість реалізації поставлених в плані завдань. Дослідження статистичних даних, графіків, моделей, “дерева цілей”, прийняття рішень допоможе зробити ці плани реальними та виконаними.

При розробці “дерева цілей”, тобто структурної моделі, яка відображає весь комплекс завдань з розподілом на підцілі за рівнями (у відповідності з їх місцем і супідлеглістю), варто притримуватися наступних правил :

- 1) виділити (сформувати) основну ціль.
- 2) виділити (сформувати) самостійні цілі, які допоможуть основній (кінцевій) цілі. Вони мають бути незалежні одна від одної. Це означає, що кожна ціль, що знаходиться на даному (одному) рівні ієрархії , не повинна представляти собою підціль другої цілі того ж рівня. (Це три самостійні цілі 1-го рівня для досягнення основної (кінцевої) цілі. Кожна ціль розбивається на підцілі).
- 3) для побудови дерева цілей необхідно як найбільш точно сформувати підцілі, так як від їх реалізації залежить досягнення основної цілі.
- 4) схема допускає будь-яку ступінь деталізації підцілей, аж до рішення конкретної виробничої чи науково-технічної задачі.
- 5) необхідно мінімізувати кількість цілей та підцілей.
- 6) ранжувати цілі (тобто визначати ранг цілей за ступенем важливості і їх рівнем в “дереві цілей”).

При побудові “дерева цілей” варто уникати типових помилок, а саме : 1) бажання зразу ж перейти від першого рівня до останнього, перескакуючи проміжні рівні, 2) не врахування (фактична відсутність) окремих важливих цілей будь-якого рівня, 3) представлення на одному рівні цілей різних за масштабами і значенням (неякісне ранжування цілей і завдань).

2.Ефективність використання часу керівника.

Чітке планування роботи керівника повинне забезпечити ефективне використання його робочого часу, що дає можливість керівнику відновити сили після роботи для продовження діяльності.

Ефективність роботи керівника залежить як від нього самого так і від його підлеглих. Наведемо фактори, що знижують ефективність роботи керівника і залежать від нього самого :

- не планує роботу (ні свою, а ні підрозділу);
- виконує спершу відому і приємну роботу;
- не довіряє підлеглим і виконує їх роботу самостійно;
- не вміє залучати до роботи своїх підлеглих;
- керує роботою підлеглих безпосередньо, замість того, щоб управляти шляхом постановки цілей і завдань, спираючись на самоуправління;
- приймає надто багато рішень за своїх підлеглих, вважаючи, що таким чином держить усі складові управління в своїх руках, а насправді гальмує розвиток своїх підлеглих в питаннях прийняття рішень і перевантажує роботою себе;
- не знає своїх підлеглих і не цікавиться їхньою роботою, їх особистими планами на майбутнє;
- не хоче і чи не вміє відкрито розмовляти зі своїми підлеглими;
- не вірить у здібності своїх підлеглих;
- не визначає порядок терміновості і важливості своїх робіт і не складає плани раціонального використання робочого часу.

Фактори, що знижують ефективність праці (роботи) керівника, що залежать від підлеглого, який :

- не готує як слід питання, з якими готовий звернутися до свого керівника, і забирає робочий час у обох;
- боїться сам приймати рішення і постійно звертається до керівника;
- не планує використання свого робочого часу і виконання делегованих йому завдань і тим самим шкодить плановій роботі керівника;
- не знає чітко своїх завдань, своїх повноважень і призначення своєї роботи;
- не вміє апелювати до свого керівника і береться за виконання завдань, що не відносяться до нього, чи навпаки, з якими він свідомо не справиться;
- не вміє розмовляти зі своїм керівником;
- не звик самостійно розбиратися в одержаних завданнях, а любить одержувати завжди готові інструкції від інших;
- сам не знає до чого прагне в житті.

3. Планування особистої роботи керівника.

Після визначення цілей керівник складає для себе індивідуальну програму заходів для виконання поставлених перед ним завдань. Ціль без програми досягти неможливо. Ціль дає відповідь на питання “що?”, програма заходів – на питання “як?”. Ціль – це мислительна діяльність з метою досягнення результату, а програма – практична дія.

Після визначення цілі, розробки заходів для їх досягнення, необхідно з’ясувати скільки часу необхідно для їх виконання. Це досить важливий момент у плануванні. Термін виконання необхідно визначити з максимальною точністю.

Індивідуальні плани роботи керівника містять завдання, які повинні бути розв’язані особисто ним, із зазначенням точних термінів їх виконання (рішення). Планувати свою роботу варто так, щоб виконати всі завдання керівництва.

Індивідуальні плани складаються на квартал, місяць, неділю, а також оперативний - на день. Для їх відображення необхідно використовувати діловий щоденник-календар із поділом на час.

Практика показує, що чим більше часу затрачено на планування роботи, тим менше часу йде на рішення безпосередніх управлінських проблем.

В індивідуальних планах зазначається :

- час для нарад ;
- обговорення планів;
- для особистих бесід і нарад у вузькому колі;
- прийом відвідувачів;
- час для участі в зборах колективу працівників;
- для навчання;
- відряджень;
- для відвідування структурних підрозділів.

В залежності від характеру роботи доцільно планувати її виконання у відповідності з відомою в психології “нульовою втомлюваністю”.

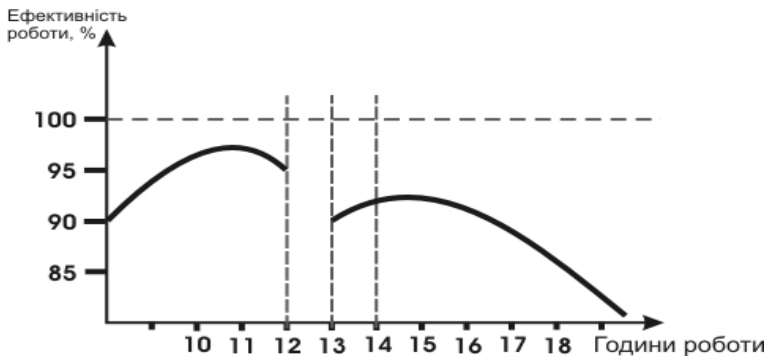


Рис. 2.2. Залежність ефективності роботи керівника від годин роботи

Так, питаннями, що потребують інтенсивних затрат розумової праці і глибокого аналізу, варто займатися в дообідні години (питання, пов'язані з виконанням плану роботи, науково-технічних проблем та ін.). Найменш продуктивний час можна залишити для нескладних і другорядних питань (наприклад, наради по оперативних питаннях, відвідування структурних підрозділів).

Індивідуальна робота повинна бути реальною та не перевантаженою. Час проведення нарад, зборів повинен бути мінімальним, а цьому має передувати виважена організаційна робота по підготовці заходів. Керівник повинен контролювати як виконуються заплановані заходи. Контроль за виконанням планів дає нові стимули для подальшого удосконалення своєї роботи і використання робочого часу. При цьому важливо контролювати ціль, а не заходи, необхідні для її досягнення. В результаті контролю свого індивідуального плану керівник з'ясовує, наскільки вдало було заплановано використання робочого часу і які результати були досягнуті. Практична корисність від системи індивідуального планування і управління своєю роботою за допомогою поставлених цілей криється в тому, щоб керівник міг більше зосередитися та пізнати самого себе, а в подальшому зумів сконцентруватися на вирішенні складних завдань і зміг не просто працювати, а досягти високих результатів.

4.Робота з документами.

Жодне управлінське рішення не приймається без документування.

Документ – це носій інформації наукового, економічного, оперативно-виробничого і адміністративного характеру.

Для раціоналізації організації операцій з документами необхідна їх чітка класифікація. Всі документи класифікуються наступним чином :

- технічна документація;
- планово-облікова;
- оперативно-виробнича;
- документація по особовому складу;
- адміністративна документація.

Особливе значення у вдосконаленні системи документообороту має раціоналізація технологічного процесу роботи з документами. Умовно її ділять на чотири етапи : вхід, виконання, вихід, зберігання.

Номенклатура справ – це систематичний перелік назв документальних справ (підшивок), які формуються на початку кожного року з метою групування виконаних документів і їх наступного зберігання протягом визначених термінів. Терміни зберігання вказують окремо для кожного виду документів.

Документальні справи підшивки формуються за визначеною групувальною системою:

- призначенням чи назвою (звіти, протоколи);

- авторами;
- календарними періодами;
- кореспонденцією.

Необхідно постійно вести контроль за нагромадженням і виконанням завдань, що надійшли як інформація.

5. Підготовка виступу.

Керівник повинен володіти діловим красномовством. Без цього неможливо керувати колективом. Слова керівника повинні характеризувати діловитість, законічність, зваженість, сміливість, повну відмову від штампів, вміння гранично доступно, точно, ясно, захоплююче, говорити про самі складні і серйозні речі. Разом з тим варто відмовитися від зайвих виступів, що нічого не дають слухачам, виступів за “папірцем”, що готуються без участі керівника. Відзначають, що на сучасну публіку добре впливає імпровізований виступ.

При підготовці виступу варто брати до уваги коло слухачів (статеві-віковий склад, інтереси) на кого розрахований виступ, причину виступу, тему та ціль. Необхідно добре планувати виступ.

План виступу. Доступні і переконливі виступи визначаються послідовністю викладу, тобто композицією (структурою).

Орієнтовна структура виступу подається наступним чином :

- 1) Вступ: цитати, прислів'я, приказки, цікаві приклади і факти, обґрунтування теми, твердження, визначення.
- 2) Основна частина : аналіз проблеми, про яку хочете повідомити, ясність побудови, ідейний зміст, систематизація змісту, композиція, логічно точний виклад матеріалу основного і другорядного, єдність думок і точність мови, емоційне напруження і його підсилення, доступність, образність, чіткі висновки.
- 3) Заключення: виклад основної думки виступу у формі тез, заключні висновки із власних висловлювань, пропозиція власне відношення до змісту промови, вказівки на нерозв'язані проблеми та шляхи їх вирішення, апелювання до слухачів, посилання на регламент, подяка за увагу.

Виступи не повинні бути а ні дуже короткі, а ні дуже довгі.

Основна функція виступу – привернути увагу слухачів до предмету викладу і налагодити контакт з аудиторією.

6. Організація ділових нарад.

Ділова нарада – одна із самих відповідальних видів діяльності керівника і важливий фактор організації управління.

Нарада – це форма організованої цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом через обмін думками.

Наради розрізняють за типами :

- 1) планові та непланові;
- 2) поточні та цільові.

За призначенням розрізняють інформаційні наради, оперативні, дискусійні, навчальні, роз'яснювальні, проблемні.

При організації будь-якої наради необхідно :

- 1) чітко і однозначно визначити тему наради і її ціль;
- 2) чітко розробити порядок денний (повістку), вибрати найбільш доцільний порядок питань;
- 3) завчасно ознайомити учасників з тими фактами, які будуть обговорюватися в ході дискусії;
- 4) завчасно надіслати повідомлення учасникам;
- 5) вибрати приміщення для засідання з хорошою вентиляцією, звукоізоляцією і нормальною температурою.

Необхідно при проведенні нарад пам'ятати про працездатність учасників неперервних нарад.

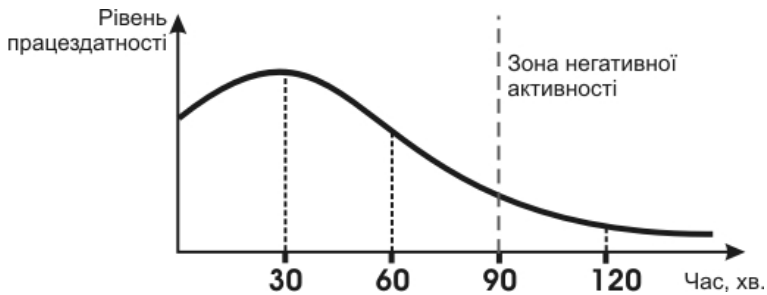


Рис. 2.3. Залежність рівня працездатності від тривалості наради

7. Підготовка та проведення ділових нарад.

Перелік заходів, які необхідно реалізувати при підготовці наради.

1. Планування наради: обґрунтування цілі, визначення теми, розробка програми, розподіл обов'язків, друкування роздаткових матеріалів, розсилка запрошень.
2. Організація проведення наради: визначення регламенту роботи, розподіл обов'язків (хто за що відповідає), підбір приміщення та особистих засобів.
3. Оснащення приміщення, де буде проводитися нарада (забезпечення трибуною, папером, годинником, дошкою).
4. Розміщення та харчування нетутешніх громадян (підготовка списку, бронювання місць в готелі).
5. Спеціально організовані моменти: реєстрація, президія.
6. Завершення наради: розмноження і розсилка матеріалів, підведення підсумків.

8. Особливості телефонних ділових розмов.

Телефон – важливий засіб ефективної управлінської праці. Але при неефективному використанні стає джерелом марної трати часу. На телефонні переговори витрачається близько від 4 до 27 % робочого часу. Велику допомогу у економії робочого часу надає телефонний довідник.

Для того, щоб телефонна розмова була мінімальною за тривалістю часу, необхідно чітко її спланувати, попередньо скласти короткий план і підібрати необхідні матеріали, продумати розмову і записати основні питання, які ви збираєтеся з'ясувати, а також питання, які можуть виникнути в ході бесіди. В цілому телефонна розмова підпорядковується загальним правилам, але є особливість – це відсутність зорового зв'язку.

Більшість телефонних розмов вкладається в три хвилини, а максимальна їх тривалість п'ять-шість хвилин.

Структура телефонної розмови :

- 1) взаємне представлення;
- 2) введення співрозмовника у курс справи;
- 3) обговорення ситуації;
- 4) заключне слово.

Резюме

Керівник підприємства повинен будувати систему його комплексного розвитку та розробляти комплексний план. Перспективи, що викладені у цих документах повинні бути ясними для усіх причетних до його діяльності, що забезпечуватиме високу працездатність колективів структурних підрозділів підприємства. На основі комплексного розробляється план розвитку кожного структурного підрозділу. Плани структурних одиниць мають узгоджуватися між собою та з планами вище і нижчестоящих керівників.

Розробці комплексних планів передуює аналіз існуючих тенденцій та побудова “дерева цілей”, що допоможе зробити ці плани реальними та досяжними. При побудові “дерева цілей” необхідно дотримуватися певних правил та уникати типових помилок.

Чітке планування роботи керівника забезпечує ефективне використання його робочого часу. Перелік завдань та точних термінів їх виконання відображають в індивідуальному плані роботи керівника. Добре спланована програма дій сприяє швидкому розв'язанню управлінських проблем.

Управлінська діяльність передбачає процес роботи з документами. Для раціоналізації процесу документообороту доцільно здійснювати групування документів та поділяти його на окремі етапи.

Керівник повинен ретельно готуватися до публічних виступів. Пам'ятати, що структура виступу включає: вступ, основну частину, заключення. Основна функція виступу – привертання уваги слухачів до предмету викладу та налагодження контакту з аудиторією.

Ділова нарада – один із самих відповідальних видів діяльності керівника і важливий фактор організації управління; форма цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом через обмін думками. Необхідно ретельно готувати проведення нарад.

Телефонна розмова – один із способів одержання та передачі управлінської інформації. Для уникнення втрат робочого часу керівника необхідно чітко планувати та структурувати телефонні розмови.

Тема 4. Організація робочого місця керівника.

План.

- 1. Основні вимоги до організації робочого місця керівника.**
- 2. Планування робочих місць керівників різних рівнів.**
- 3. Система обслуговування робочих місць керівників.**
- 4. Організація робочого місця майстра.**

1. Основні вимоги до організації робочого місця керівника.

Недооцінка ролі організації праці службовців взагалі і керівників зокрема в підвищенні ефективності виробництва привела до того, що в управлінській діяльності продуктивність праці за останні 50 років зросла тільки в два рази, в той час як на виробництві – в 30 раз.

Головне завдання в організації робочих місць керівників – економія фізичної і розумової енергії керівника з цілю підвищення продуктивності праці. Проте, такі особливості роботи службовців, як постійна необхідність одержання достовірної інформації в процесі виробництва, її якісне і швидке опрацювання з метою прийняття обґрунтованих організаційно-управлінських рішень, висувають додаткові вимоги до організації робочих місць керівників, особливо в сфері оснащення їх сучасними засобами інформаційно-вирахувальної і організаційної техніки, зв'язку і сигналізації.

При проектуванні оснащення процесу управлінської праці технічними засобами забезпечується комплексне використання засобів оргтехніки за видами робіт :

- нагромадження, обробка, зберігання і передача інформації засобами оргтехніки;
- склад текстової документації;
- обробка вхідної та вихідної документації;
- копіювання і розмноження документів;
- зберігання, пошук, транспортування (передача) документів;
- вирахувальні операції;
- забезпечення оперативного зв'язку і сигнальної інформації;
- оснащення обладнанням і меблями службових приміщень.

Санітарно-гігієнічні норми праці службовців повинні відповідати встановленим загальнодержавним нормативам і нормам.

Обов'язково необхідно передбачити природне бокове освітлення. При досить яскравому денному освітленні варто використовувати жалюзі. Рутинна розумова праця допускає шумові навантаження не більше як 40 дБ. Тому оббивка дверей, подвійні двері та віконні рами, звукоізоляційні перегородки, килим на підлозі – не надлишок, а необхідність.

При проектуванні робочих місць службовців варто враховувати естетичні вимоги до архітектурно-планувального оформлення службових приміщень. Підвищенню продуктивності праці сприяє раціональна світлова гама. Кольорова гама робочого приміщення базується на встановленні наукою закономірностях впливу кольору оточуючого середовища на очі та нервову систему людини. Кольоровий інтер'єр в психіці людини викликає безліч різних почуттів: підйом, пригніченість, відчуття прохолоди, тепла, легкості, важкості, настороженості і та ін.

Наприклад, світло-голубі тони видаються холодними, зелений оптимальний для очей, діє заспокійливо, знижує внутрішньо очний тиск, добре впливає на кровообіг та слух. Шум в приміщеннях з таким кольором не сприймається так гостро. Жовтий та оранжевий кольори емоційно зігрівають, червоний збуджує нервову систему. Приміщення помальовані в світлі кольори здається ширшим, створює зорове враження великої площі. Застосування раціонального кольорового оформлення знижує ступінь втомлюваності і напруги, підвищує продуктивність праці при найменших затратах на штучне освітлення (при цьому варто враховувати відображаючу здатність стін, при поганому освітленні вона повинна складати 80%). Варто уникати блискучих поверхонь, надаючи перевагу матовим та атласним.

Сприятливі кліматичні умови на робочих місцях керівників можуть забезпечити застосування вентиляційних установок, “системи опалення”, системи кондиціювання повітря. Для послаблення шумових впливів (звуків, кроків, пересування крісел, телефонних переговорів), що створюють неробочу ситуацію, варто використовувати звукопоглинаючі плити, покриття, спеціальну телефонну сигналізацію (у формі мелодійного дзвінка, приглушених сигналів).

Велике значення має декоративне оформлення кабінетів, робочого місця: гардини, квіти, продумана кольорова гама оформлення, красиві світильники. Розумна, художньо виконана розстановка меблів, підтримання чистоти роблять робоче місце привабливим, підвищує працездатність, покращує настрій, знижує втому, робить працю більш піднесеною. З цієї точки зору присутність на підприємстві кваліфікованого художника чи дизайнера є цілком економічно виправданою.

Рівень організації робочого місця керівника залежить від його ролі в системі управління підприємством і основних функцій, які він виконує.

2. Планування робочих місць керівників різних рівнів.

Організація робочого місця керівника включає вибір раціонального планування робочого місця і створення таких систем обслуговування, засобів зв'язку і умов праці, які б забезпечили : зручність, швидкість і якість виконання функцій управління, безперервність зв'язку і регулярність надходження необхідної та достовірної інформації, раціональне використання робочого часу, комфортність умов праці, а звідси, високу працездатність і продуктивність праці керівника.

Під робоче місце керівника відводять, зазвичай, окреме приміщення площею 20-50 кв.м.

У робочому кабінеті керівників високого рівня розміщують робочий стіл, стіл-приставку, стіл для нарад, крісло, крісла, шафу для книг, корзину для паперів, калькулятор, телефонний концентратор, настільну лампу, шафу для одягу, стіл для відвідувачів.

Для планування характерним є поділ на робочу зону, зону нарад, а також зону для неофіційних переговорів і розміщення взірців готової продукції.

При кабінетах директорів підприємств (об'єднань) першої і другої групи може бути передбачена кімната для особистої роботи та відпочинку, в якій розміщують квіти, комбіновану шафу, диван, журнальний столик, торшер.

Робоча зона розташовується в найбільш освітленій частині кабінету. Вона оснащується робочим столом і столом – приставкою, робочим кріслом, столом і кріслами для відвідувачів.

Зона нарад комплектується спеціальним столом, кріслом і стільцями.

Зона неофіційних переговорів комплектується журнальним столиком, двома-трьома кріслами і декоративними предметами.

Зона взірців готової продукції оформляється макетами чи готовими виробами.

3. Система обслуговування робочих місць керівників.

Система обслуговування робочого місця керівника вищого рівня включає засоби зв'язку і автоматизовану систему інформації. До засобів зв'язку відносимо телефон, факс, електронну пошту, диспетчерське обладнання.

Широко запроваджують автоматизоване робоче місце керівника. В своєму складі автоматизоване робоче місце керівника має : персональний комп'ютер, календар, поточну дату, годинник, поточний час, електронний щоденник, що дозволяє планувати робочий час, алфавітну записну книгу для адрес та телефонів, калькулятор, засіб для створення і збереження особистої і службової кореспонденції, систему контролю за виконанням доручень.

4. Організація робочого місця майстра.

Особлива роль в організації виробництва належить майстру. Його робоче місце повинно знаходитися безпосередньо на виробничій ділянці. Робоче місце майстра рекомендують обладнати у вигляді кабінету чи кафедри і

розташувати на висоті не менше як 0,5 м над рівнем підлоги. При цьому необхідно забезпечити хороший огляд всіх робочих місць і зручність маршруту їх обходу, який повинен бути максимально коротким і безпечним.

Робоче місце майстра повинно бути раціонально сплановане і оснащене необхідними засобами оргтехніки (зв'язку, сигналізації, рахунковими). Розміщення оргтехніки, документів і канцелярських приладь на робочому столі та в середині нього повинно створювати зручність і порядок в роботі.

Для одержання і передачі усної інформації поруч з телефонним зв'язком рекомендують використовувати оперативні переговорні засоби. Застосування підсилювача, вивільняє майстра від необхідності тримати під час розмови трубку. Можливе застосування електронного табло і засобів радіозв'язку.

На робочому столі знаходяться канцелярські прилади і засоби вимірювальної техніки (мікрометр, штангенциркуль та інші).

Резюме

Недооцінка ролі організації праці керівників призвела до зростання продуктивності їхньої праці в меншій мірі, а ніж на виробництві.

Головне завдання в організації робочих місць керівників – економія їх фізичної і розумової енергії з цілю підвищення продуктивності праці.

При проектуванні оснащення процесу управлінської праці технічними засобами забезпечується комплексне використання засобів оргтехніки.

Умови праці службовців повинні відповідати встановленим нормативам і нормам. При оснащенні робочих місць керівників необхідно враховувати естетичні вимоги до архітектурно-планувального їх оформлення.

Рівень організації робочого місця керівника залежить від його ролі в системі управління підприємством і основних функцій, які він виконує.

Організація робочого місця керівника включає вибір раціонального планування робочого місця і створення таких систем обслуговування, які забезпечать високу працездатність і продуктивність праці керівника.

Кабінет керівника високого рівня поділяється на зони : робочу, нарад, неофіційних переговорів і розміщення взірців готової продукції. Поруч з ними можуть передбачатися кімната для особистої роботи та відпочинку.

Робоче місце майстра повинно бути раціонально сплановане і оснащене необхідними засобами оргтехніки.

Система обслуговування робочого місця керівника вищого рівня включає засоби зв'язку і автоматизовану систему інформації.

Тема 5. Інформація в управлінській діяльності керівника.

План

- 1. Інформаційне забезпечення управління.**
- 2. Визначення потреби в інформації.**
- 3. Робота з кореспонденцією, що надходить керівнику.**

4. *Засоби оргтехніки для переробки інформації.*
5. *Графічні засоби в управлінні.*

1. Інформаційне забезпечення управління.

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства вимагає достовірної, оперативної і достатньої інформації. Від того наскільки вона досконала залежить якість управління виробництвом. За джерелами походження інформацію поділяють на внутрішню та зовнішню.

Зовнішня інформація складається із директивних вказівок вищестоящих органів, різних матеріалів центральних і місцевих органів управління, документів, що надходять від інших організацій і підприємств-суміжників.

Внутрішня інформація відображає дані про хід виробництва на підприємстві, про виконання плану, про роботу цехів, ділянок, служб, про збут продукції, про економічний стан окремих складових виробництва.

Сукупність усіх видів інформації на підприємстві, що необхідна, представляє собою інформаційну систему.

Система управління і система інформації на будь-якому рівні створюють єдність. Управління без інформації неможливе.

Наприклад, система управління може мати різну структуру в залежності від масштабів виробництва, складу функцій управління, специфіки галузі. Інформаційна система за структурою завжди однакова. Вона визначається тим, що при будь-яких умовах виробництва, при будь-якій техніці управління буде відбуватися збір, збереження, оновлення, переробка і передача інформації.

Ріст обсягів виробництва ускладнює структуру управління, збільшує обсяг інформації, яку повинен переробити керівник, щоб прийняти рішення і виробити команду.

Мета інформаційного забезпечення управління підприємством – своєчасне представлення органам управління необхідної і достатньої інформації для прийняття рішень, що забезпечують високоефективну діяльність підприємства і його підрозділів.

Організація інформаційного забезпечення включає : організацію масивів інформації, організацію потоків інформації, організацію потоків і засобів збору, збереження, оновлення, переробки і передачі інформації.

При організації масивів інформації використовують стандартну систему документації і класифікації. На рис. 2.4 подано схему класифікації документів на рівні підприємства.

Організація потоків передбачає: 1) визначення джерел і споживачів інформації у відповідності з функціями і задачами управління; 2) визначення складу інформації, періодичності її циркуляції і форм управління; 3) розробку документообороту; 4) використання комплексу технічних засобів для організації потоків інформації; 5) встановлення порядку складання, оформлення, реєстрації, узгодження і затвердження документів.

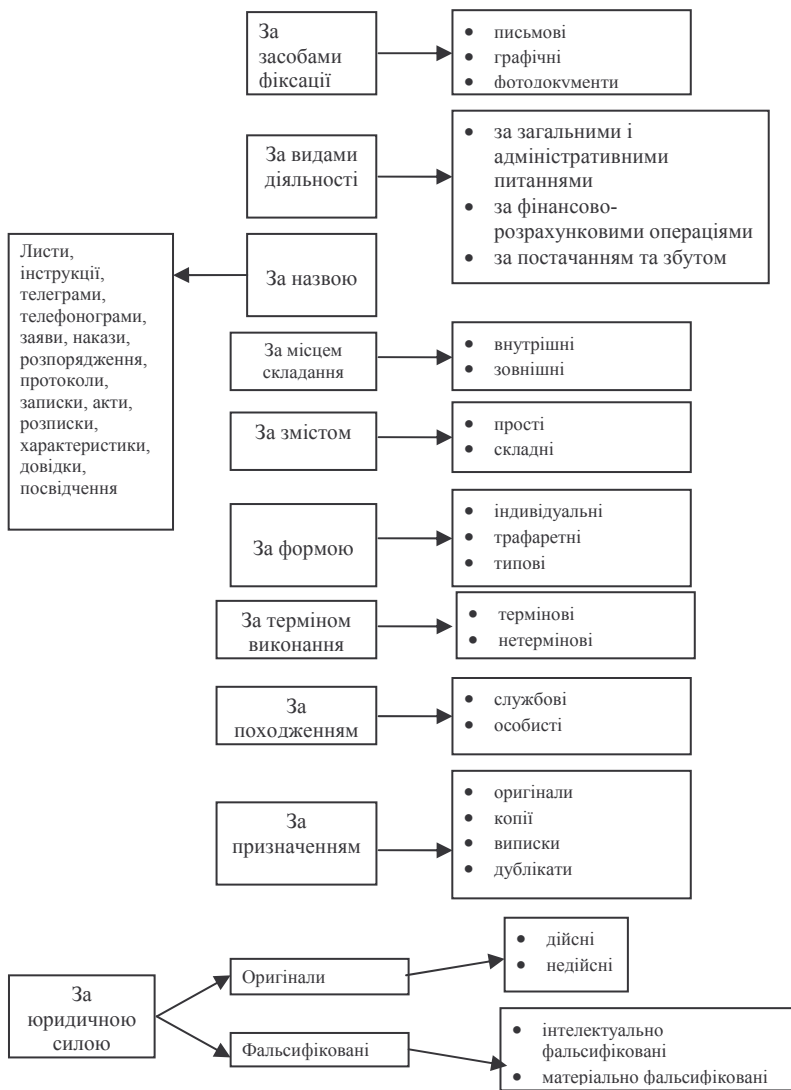


Рис. 2.4. Схема класифікації документів

2.Визначення потреби в інформації.

Визначення потреби в інформації є суттєвою передумовою для створення ефективної системи інформації в керівництві.

При розв'язанні питання про потреби в інформації керівнику доцільно врахувати наступні рекомендації.

- 1) Необхідно організувати інформаційні процеси таким чином, щоб кожний працівник і колектив в цілому знали не лише в чому сутність завдання і як його виконувати, але і значення його виконання для підприємства і суспільства в цілому. При цьому повідомлення про задачі і цілі варто пов'язувати із наслідками, що слідують за їх виконанням. Важливою формою інформування працівників і підвищення їх активності є обговорення перспективних і річних планів підприємства і конкретного підрозділу, інформації про кінцевий варіант плану, про зміни в ході виконання.
- 2) Для вивчення і задоволення потреб в інформації варто використовувати всі види і форми комунікації (співбесіда, прийом, обхід, бесіда, нарада). Важливо оцінювати ступінь задоволеності і загальну потребу в інформації. Необхідно пам'ятати, що ріст кваліфікації породжує зростаючу потребу в інформації.
- 3) При організації інформації важливо використовувати індивідуальний підхід до кожного працівника. Соціологічні дослідження показують, що на потребу в інформації впливає відношення до роботи, рівень кваліфікації, посада, яку обіймає працівник, стиль роботи безпосереднього керівника.
- 4) Керівники не повинні залишати без уваги байдуже ставлення працівників до питань, що пов'язані з удосконаленням інформації, їх байдужість до завдань колективу спричиняє проблеми щодо удосконалення і росту.
- 5) Важливим завданням є точне встановлення джерел інформації і закріплення відповідальності за забезпеченням інформацією того чи іншого підрозділу за конкретними особами.
- 6) Керівник повинен постійно перевіряти, наскільки дієва інформація у його підрозділах.

3.Робота з кореспонденцією, що надходить керівнику.

Регулярно одержуючи із канцелярії кореспонденцію, керівник (секретар чи референт) може розмішувати її в чотири папки : “До виконання”, “В очікуванні відповіді”, “Продовження слідує”, “Резерв на майбутнє”.

В папці “До виконання ”, яку необхідно щодня проглядати, документи розташовують в порядку спадання терміновості їх виконання, найбільш термінові лежать зверху. Кожний новий документ розмішують в порядку терміновості.

В папці “В очікуванні відповіді” зберігають документи, на які чекають відповіді. Її переглядають щодня і вилучають документи, на які одержують відповідь.

В папці “Продовження слідує” зберігають документи двох видів : виконання яких заплановано протягом тривалого періоду, виконані, що не вимагають тривалого контролю протягом часу.

Папка “Резерв на майбутнє” містить документи, робота з якими передбачається в недалекому майбутньому. Вона переглядається один раз в місяць.

4.Засоби оргтехніки для переробки інформації.

Керівники підприємств, установ щоденно затрачають в середньому біля 50% робочого часу на переробку інформації. Чим вищий ранг керівника, тим ширше коло питань, які він розглядає. Скороченню часу на ці цілі сприяє застосування організаційної та інформаційно-вираховальної техніки. З метою удосконалення управлінських функцій в організації для переробки інформації використовують сучасні засоби оргтехніки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Сучасні засоби, що застосовуються для удосконалення управлінських функцій.

ВИКОНУВАНА ОПЕРАЦІЯ	ЗАСОБИ ОРГТЕХНІКИ
Документування інформації	
Виготовлення документації	Друкарські машини, ПЕОМ
Копіювання та розмножування	Ксерокси, принтери
Оформлення документації	Оргтехніка для обробки інформації
Зберігання інформації	Засоби групування і підшивки документів, картотеки, засоби для збереження дискет
Передача інформації	
Передача усної інформації	Радіо та телефонний зв'язок, телефакс
Передача зображення	Комп'ютерна сітка, дисплей, промислове телебачення
Передача документації	Засоби транспортування документів, факс, електронна пошта
Обробка інформації	
Первинний облік і вимірювання	Лічильники, регулюючі засоби
Перетворення інформації	Програмні засоби
Вирахувальні операції	ЕОМ
Логічні операції	Аналого-математичні машини і засоби, моделюючі засоби

5. Графічні засоби в управлінні.

У процесі управління використовуються різні розрахункові, моделюючі, організаційні і аналітичні графіки, які можна об'єднати в три групи. Перша група – оргаграми-графіки, що відображають організаційні відносини (структуру, зв'язки, взаємовідносини) без їх кількісної характеристики (наприклад, організаційна структура управління підприємством, підрозділом та ін). Друга група – топограми і хронограми-графіки, що відображають розташування предметів та явищ в просторі і в часі. Третя група – діаграми і номограми – графіки кількісних відносин. Діаграми класифікуються за формою графічного представлення на лінійні, обсягові, точкові, зображувальні; за завданнями зображення – на діаграми статичного і динамічного порівняння, структурні, розподілу частоти явищ, амплітудні та ін.

Номограми (розрахункові графіки) – засіб вирахування результатів при різних комбінаціях значень змінних, від яких залежать результати.

Керівнику варто пам'ятати, що при виборі графічних засобів необхідно брати до уваги чіткість і доцільність побудови того чи іншого організаційного креслення і правильність розташування в просторі; економічність у висловлюванні думок за допомогою вміння робити ті чи інші записи (максимум інформації) і вміння правильно читати організаційні креслення.

Резюме

Інформаційне забезпечення визначає якість управління виробництвом. За джерелами походження інформацію поділяють на внутрішню та зовнішню.

Сукупність усіх видів інформації на підприємстві представляє собою інформаційну систему, яка передбачає збір, збереження, оновлення, переробку та передачу інформації.

Мета інформаційного забезпечення управління підприємством – своєчасне представлення органам управління необхідної і достатньої інформації для прийняття рішень, що забезпечують високоефективну діяльність підприємства і його підрозділів.

Організація інформаційного забезпечення включає: організацію масивів інформації, організацію потоків інформації, організацію потоків і засобів збору, збереження, оновлення, переробки і передачі інформації.

Визначення потреби в інформації є суттєвою передумовою для створення ефективної системи інформації в керівництві.

Обробка кореспонденції передбачає її поділ та розміщення в папки: «До виконання», «В очікуванні відповіді», «Продовження слідує», «Резерв на майбутнє».

Керівники підприємств, установ щоденно затрачають в середньому біля 50% робочого часу на переробку інформації. Для удосконалення

управлінських функцій в організації переробки інформації використовують сучасні засоби оргтехніки.

У процесі управління використовують різні графічні засоби, які наочно ілюструють досягнення колективу.

Тема 6. Управлінське рішення.

План

- 1. Наукові основи прийняття управлінських рішень.**
- 2. Вимоги, що ставляться до управлінських рішень.**
- 3. Технологія прийняття рішень.**
- 4. Організація виконання прийнятих рішень та її контроль.**
- 5. Якість управлінських рішень та шляхи її підвищення.**

1. Наукові основи прийняття управлінських рішень.

Одна із головних і відповідальних функцій, що виконується керівником в процесі управління – прийняття рішень.

Від правильності і своєчасності управлінських рішень залежить ефективність управління, а відповідно і виробництва.

Управлінське рішення – це директивний документ, організуючий, спрямовуючий і стимулюючий сумісну діяльність колективу (чи колективів).

Рішення класифікуються за декількома ознаками :

- 1) змістом (економічні, інформаційні, політичні, організаційні);
- 2) рівнем управління (директора, майстра);
- 3) формою (накази, розпорядження);
- 4) терміном (термінові та не термінові);
- 5) характером (тактичні (оперативні) та стратегічні).

В (тактичних) оперативних рішеннях змінюються лише терміни, окремі кількісні параметри, конкретні виконавці, а загальні завдання залишаються ті ж. Такі рішення приймаються швидко.

Стратегічні рішення носять творчий характер. Розглянемо структуру стратегічного рішення окремого підприємства (рис. 2.5).

Стратегічні рішення – є наслідком аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів великої групи людей.

Стратегічне рішення – це узгоджена програма взаємозв'язаних заходів, обов'язкова для виконання трудовим колективом і спрямована на подолання протиріч, що виникають у процесі виробництва.

2. Вимоги, що ставляться до управлінських рішень.

Кожне управлінське рішення має відповідати наступним вимогам :

- 1) мати ясну ціль;
- 2) бути обґрунтованим (мати розрахункову і кількісну основу);
- 3) мати адресата і терміни виконання;
- 4) бути не суперечливим (узгодженим);

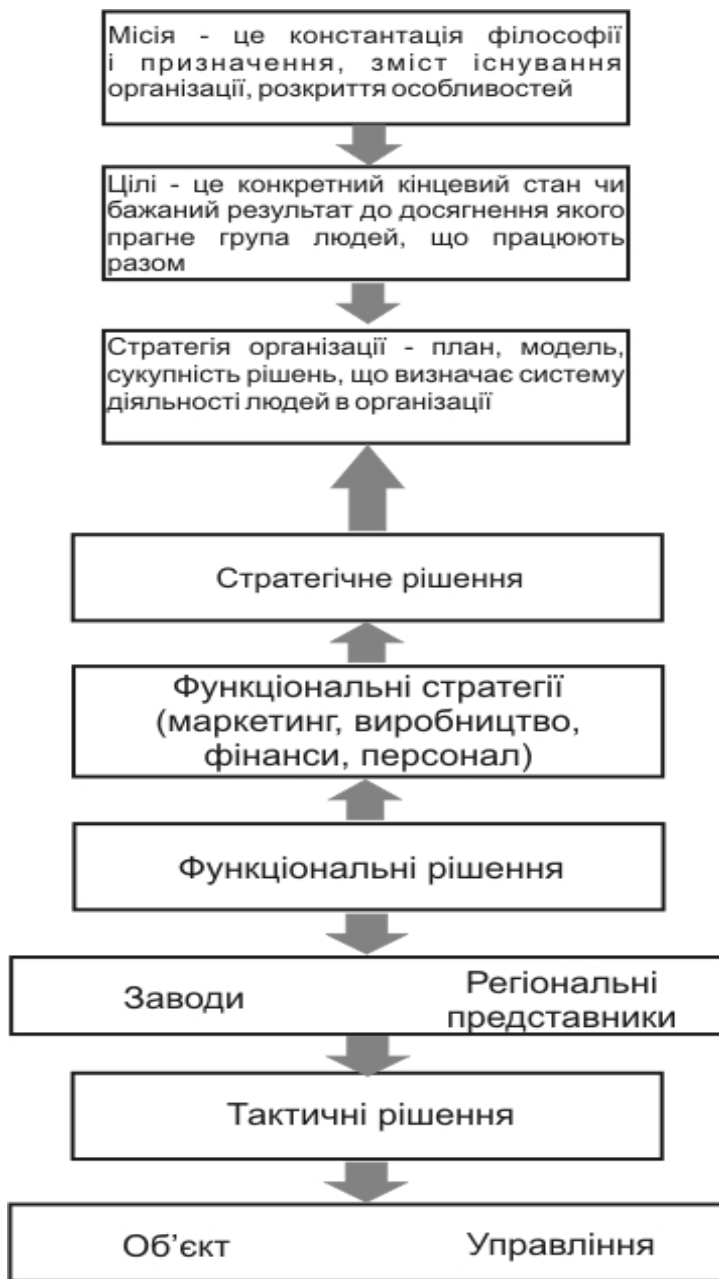


Рис. 2.5. Структура формування стратегічного рішення підприємства.

- 5) бути правомочним (розробленим згідно з існуючими законодавчими актами);
 - 6) ефективним;
 - 7) конкретним (відповідати на питання як? коли? де?);
 - 8) бути своєчасним;
 - 9) повним, коротким, чітким і зрозумілим для виконавця.
- Існує ціла наука прийняття управлінських рішень.

3. Технологія прийняття рішень.

Весь процес підготовки і прийняття рішень можна подати у вигляді наступних етапів:

- 1) виявлення проблемної ситуації, визначення цілей рішення і критеріїв оцінки його результатів;
- 2) інформаційний цикл, етап збору інформації для вивчення питання з якого приймається рішення (це самий важливий етап, що вимагає кваліфікованої управлінської праці, вміння аналізувати, вибирати найкращий варіант рішення);
- 3) організація виконання прийнятого рішення (розробка плану реалізації рішень, визначення термінів виконання операцій, призначення відповідальних осіб, інструктаж та інші заходи, які можуть вимагатися для виконання прийнятого рішення);
- 4) контроль виконання рішень.

Лише при дотриманні і узгодженості всіх ланок технологічного циклу прийняття рішення цей процес може бути здійснений об'єктивно, на науковій основі.

4. Організація виконання прийнятих рішень та її контроль.

Прийняттям рішення, як відомо, не закінчується цикл процесу управління. Наступним етапом є організація виконання рішень. Тому в теперішній час необхідно посилити зв'язок системи стимулювання з підсумками виконання рішень.

Комплекс заходів по реалізації рішень можна умовно розділити на три етапи :

- 1) оформлення рішення у вигляді наказу чи розпорядження, де вказується програма дій для виконання даного рішення з термінами і виконавцями, доведення рішення до виконавців, яке повинно бути своєчасним ;
- 2) організаційна робота для виконання рішення : матеріально-технічне забезпечення, підготовка і перепідготовка кадрів, перебудова виробничого апарату, кооперація зв'язків і та ін. Обсяг цієї роботи залежить від характеру і складності поставлених завдань;
- 3) заключним етапом в організації виконання рішень є контроль. Краще за все доручати його групі, яка готувала рішення, чи створити спеціальні групи, що постійно займаються контролем виконання рішень. Критерієм

оцінки роботи таких груп є не число перевірок чи зафіксованих зривів, а питома вага виконаних в терміни наказів, тобто система контролю повинна бути спрямована на те, щоб досягти своєчасного виконання рішень.

Дієвим способом контролю є також аналіз листів, скарг, заяв працівників, їх виступів на зборах. Контролюючи діяльність підлеглих, керівник повинен надавати їм постійну і дієву допомогу.

Відсутність контролю виконання своїх рішень управлінською системою наносить шкоду, так як :

- 1) команди управління можуть бути не виконані в терміни, а відповідно з'являється затримка і збої;
- 2) не контролюючи хід виконання власних рішень, управлінська система підриває дисципліну, неправильно виховує виконавців;
- 3) не одержує оперативну інформацію про хід виконання рішень і не вживає відповідних заходів.

5. Якість управлінських рішень та шляхи її підвищення.

Щоби успішно виконувати своє призначення, управлінське рішення повинно характеризуватися наступними якісними ознаками :

- 1) всебічною обґрунтованістю;
- 2) реальністю;
- 3) своєчасністю;
- 4) економічністю (досягнення найкращих результатів при найменших затратах).

Здебільше причинами неякісних управлінських рішень є :

- 1) велика кількість прийнятих рішень, що здебільшого не виконуються, що знижує їх авторитет;
- 2) не врахування новоприйнятими рішеннями попередніх;
- 3) дублювання;
- 4) прийняття псевдо рішень, що не несуть конкретного змісту, у формулюванні яких є трактування “звернути увагу”, “посилити вимоги”, “прийняти необхідні заходи”;
- 5) недостатність розробки, відсутність процесу підготовки і прийняття рішень;
- 6) відсутність процедури узгодження рішень з їх виконавцями;
- 7) призначення нереальних термінів;
- 8) недостатня ефективність механізму оцінки виконання рішень, що здебільшого орієнтовані на виконання термінів, а не досягнення результатів.

Для підвищення якості управлінських рішень на підприємствах можна створити експертну групу, що підпорядкована керівнику. До її складу повинні входити : спеціалісти відділу кадрів, юрист, референт керівника.

Експертна група виконує три види процедур :

- 1) перевіряє відповідність підготовленого рішення правилам і вимогам, що ставляться до розпорядчих документів;
- 2) проводить експертну оцінку необхідності даного рішення і окремих завдань, що включені до його складу;
- 3) перевіряє можливість реалізації як рішень в цілому, так і окремих його завдань.

Резюме

Управлінське рішення – це директивний документ, організуючий, спрямовуючий і стимулюючий сумісну діяльність колективу (чи колективів). Рішення класифікуються за декількома ознаками.

Кожне управлінське рішення має задовольняти визначеним умовам. Існує технологія прийняття управлінських рішень, яка передбачає виконання чотирьох основних етапів. Після прийняття рішення наступним етапом є організація його виконання, яка складається з трьох основних етапів.

Успішне управлінське рішення задовольняє наступним якісним ознакам : всебічна обґрунтованість, реальність, своєчасність, економічність. Необхідно уникати тих умов, які спричиняють прийняття неякісних управлінських рішень.

З метою підвищення якості управлінських рішень на підприємствах можуть створюватися експертні групи, які підпорядковуються керівнику.

Тема 7. Самоосвіта керівника.

План.

- 1. Освіта та її вплив на удосконалення діяльності керівника.*
- 2. Удосконалення техніки і організації розумової праці.*

1. Освіта та її вплив на удосконалення діяльності керівника.

За даними ЮНЕСКО освіту в даний час класифікують на формальну, неформальну і інформальну.

Формальна освіта представляє собою систему початкового, середнього і вищого професійного навчання, включаючи ПТУ, ВЗО I-IV рівнів акредитації, систему додаткового професійного навчання, де відбувається підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників.

Ціль формальної освіти – широка теоретична і практична професійна підготовка.

Неформальна освіта – це організоване систематичне навчання поза рамками формальної системи освіти. Сюди відносимо навчання на семінарах, спеціальних курсах, що організовуються при різних громадських, комерційних, економічних закладах, недержавних утворених центрах.

Мета неформальної освіти – набуття актуальних, практичних знань.

Інформальна освіта – неорганізований процес, який продовжується протягом життя людини і в процесі якого кожний набуває знання, вміння і

навики через досвід і контакти з іншими людьми, самоосвіту. Цілями інформальної освіти є передача і придбання знань, вмінь і навиків, ознайомлення з культурними нормами.

Процес змін виробничих ситуацій безперервний за своєю природою і вимагає постійного удосконалення знань керівника. При цьому виникає потреба і необхідність організації та реалізації учбових процесів, головним серед яких є неперервна освіта, яку реалізують шляхом самоосвіти.

Для підтвердження теоретичних викладок, що наведені вище, скористаємося результатами інтерактивного опитування, яке взято з сайту: www.management.com.ua. У ньому взяло участь 185 осіб. Воно проводилося у період з 19.05- 23.06.2003 року.

Таблиця № 2.2

Розподіл респондентів щодо впливу факторів розвитку

З Вашої практики, найбільший вплив на Ваш розвиток як менеджера справив (не більше 3-х пунктів):			
мій власний практичний досвід	60	(32.43%)	
університетська та/або бізнес-освіта	25	(13.51%)	
Семінари та тренінги	21	(11.35%)	
Самоосвіта	42	(22.7%)	
співпраця з менеджмент-консультантами	11	(5.95%)	
поради інших менеджерів	13	(7.03%)	
ще не можу сказати	3	(1.62%)	
у мене це ще все попереду	10	(5.41%)	
Всього:	185	(100.0%)	

Як свідчать результати опитування першість респонденти віддають власному практичному досвіду – 32,43%, другу позицію займає самоосвіта – 22,7%. Отже, процес інформальної освіти, за класифікацією ЮНЕСКО, є найбільш визначальним у формуванні нинішніх керівників та займає найвищу позицію.

На другому місці знаходиться неформальна освіта – семінари та тренінги (11,35%), співпраця з менеджмент-консультантами (5,95%) та поради інших менеджерів (7,03%).

Формальна освіта посідає третю позицію – університетська та /або бізнес-освіта 13,51%.

Нинішня ситуація в Україні характеризується як бум формальної освіти та часткове поживлення неформальної. Появі такої тенденції передувала низка причин, зокрема. По-перше, у перехідний період відбулося різке скорочення фінансування освіти і навчання із державного бюджету, перехід до змішаного фінансування та становлення недержавних освітніх установ. По-друге, поява економічного зростання, що обумовило розширення можливостей підприємств виділяти кошти на підготовку і перепідготовку

кадрів. По-третє, залучення професійних знань все більшої частини спеціалістів у зв'язку з зростанням платоспроможного попиту на продукцію. По-четверте, зародження нового виду підприємницької діяльності – консалтингу (управлінського консультування).

Консалтингові компанії та бізнес-школи пропонують навчальні послуги. Їх ціль – перепідготовка і підвищення кваліфікації керівників з метою озброєння їх новими знаннями і набуття ними нових здібностей, які відповідали б необхідним вимогам, що пов'язані з функціями управління.

На жаль, в Україні ще не спостерігається швидке зростання попиту на цей вид послуг. На нашу думку, це пояснюється колом причин. По-перше, невизначеністю прав власності суб'єктів господарювання, відсутністю ринкових умов господарювання і недолугою конкуренцією між ними.

У США затрати приватних компаній тільки на підвищення кваліфікації управлінців складала в середині 70-х років більше 2 млрд. дол., а в середині 80-х – приблизно 5 млрд. дол. в рік. В умовах НТР зміни технічної бази виробництва проходить настільки швидко, що, згідно з твердженнями американських вчених, працівнику, зайнятому сьогодні в промисловості, протягом трудової діяльності приходиться три-чотири рази змінювати спеціальність. Такі ж швидкі зміни відбуваються в управлінні. Оцінюючи вплив нової технології на управління, американські вчені дають такий прогноз зміні вимог до керівників виробництва: "Їм потрібна технічна компетентність для розуміння процесів, якими вони повинні управляти. Вони повинні бути здатні оцінити діяльність технічного персоналу. Повинні оволодіти комп'ютерною грамотою, тобто вміти користуватися комп'ютером як інформаційною базою, засобом зв'язку і інструментом розв'язання проблем. Справжній керівник вищого рівня фірми – це належне співпадання енергії, розуму, наполегливості, сміливості і великої працездатності".

У навчанні персоналу в американських корпораціях відбувається поділ на програми, які розвивають працівника, і програми тренування професійних навичок (тренінги). Під програмами "розвитку управлінців" розуміють навчання, яке виходить за рамки вимог, що визначаються поточними посадовими обов'язками, і супроводжується розвитком особистих і професійних характеристик, збагачення працівника концептуальними знаннями. Тренінг означає навчання, що зорієнтоване на відпрацювання виробничих навичок і вмінь, що безпосередньо використовує управлінець на робочому місці.

Звісно, що навчання є справою недешевою та витратною. Важливо, визначити економічну ефективність навчання. Тому фірми опитують керівників, слухачів відносно ефективності програми навчання. Одна з фірм використовує такий критерій оцінки: якщо менше 90% слухачів після навчання притримується "рекомендованих моделей трудової діяльності", то кадрова служба повинна відмовитися від програми чи суттєво переглянути навчальний курс. У багатьох компаніях керівництво не використовує

“непрямі” оцінки ефективності навчального процесу і вимагає прямих грошових оцінок росту прибутку на кожний долар затрат. Наприклад, ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції в компанії “Хонуел” визначається за формулою

$$E = T * P * V * K - P * Z,$$

де Т- тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності працівників (років); Р – кількість працівників, що пройшли навчання за програмою, чол.; В – вартісна оцінка відмінностей в результативності праці кращих і середніх працівників (можна враховувати продуктивність праці, якість роботи, економію ресурсів у кращих і середніх працівників, що виконують одну і ту ж роботу); К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (ріст результативності, що виражається часткою); Z – затрати на навчання одного працівника.

В умовному прикладі, що приведений співробітником консультативної компанії, при тривалості впливу програми протягом двох років, навчання 20 працівників, вартісній оцінці відмінностей в результативності 15 тис.дол., ефекті навчання $K=0,75$ і вартості програми в розрахунку на 1 слухача 1000 дол., ефект програми складатиме :

$$E = 2 * 20 * 15000 * 0,75 - 20 * 1000 = 430 \text{ тис.дол.}$$

Отже, розрахунки підтверджують, чому велике значення приділяється в приватному бізнесі питанням підвищення ефективності навчання.

Абсолютно відмінна ситуація із навчанням персоналу складається на вітчизняних підприємствах. За даними статистичного збірника „Праця в Україні” (2002 р.) в середньому по країні витрати на одного найманого працівника становлять 1,66 грн. Існує залежність між розміром підприємства та витратами на навчання персоналу.

Таблиця № 2.3

Залежність витрат на навчання персоналу від розміру та форми власності підприємства

Підприємства	Витрати на навчання персоналу, грн..
За чисельністю працюючих :	
малі (до 50 чол. працюючих)	0,54
середні (до 250 чол. працюючих)	0,90
великі (понад 1000 чол. працюючих)	2,46
За формою власності :	
приватні	0,34
колективні	1,42
комунальні	0,56

Статистичні дані свідчать про мізерність видатків роботодавців на навчання персоналу. Така ситуація спричиняє низьку продуктивність суспільної праці, низьку вартість робочої сили, а відповідно і низький рівень життя населення.

2. Удосконалення техніки і організації розумової праці.

Існує безліч напрямків удосконалення техніки і організації розумової праці:

- 1) впорядкування роботи з інформаційними матеріалами. Будь-яка людина, що займається розумовою працею, має “особистий архів”. Для прискорення пошуку інформації необхідно впорядкувати архів, з цією метою створюють особистий інформаційно-пошуковий апарат;
- 2) впорядкування зберігання всіх робочих матеріалів;
- 3) вивчення спеціальної літератури та запровадження у виробництво наукових нововведень. Читання спеціальної літератури – це процес нагромадження і розширення знань, і чим вищий рівень підготовки спеціаліста, тим легше вирішується задача опрацювання спеціальної літератури. Обов’язковою умовою роботи із спеціальною літературою є ведення записів при читанні. Воно сприяє кращому засвоєнню прочитаного і в подальшому дає можливість використати потрібні матеріали.
- 4) Застосування у особистій роботі керівника різних технічних засобів прискорює, полегшує його роботу, робить її більш продуктивною. До них відносимо: комп’ютери, диктофони, факси, пакети прикладних програм.

Резюме

Освіта чинить суттєвий вплив на управлінську діяльність керівника. Розрізняють формальну, неформальну та інформальну освіту. Результати інтерактивного опитування, проведеного серед менеджерів українських компаній, свідчать, що найбільш прикладною є інформальна освіта. Неформальна освіта, що посідає друге місце в рейтингу, є справою дорогою. Її найчастіше використовують для підвищення кваліфікації менеджерів у США. Обов’язковим стає розрахунок економічного ефекту навчальних програм, який передбачає проведення опитування серед керівників щодо ефективності програми.

В Україні спостерігається бум формальної освіти та часткове пожвавлення неформальної освіти.

Самоосвіта керівника передбачає удосконалення техніки і організації розумової праці.

Тема 8. Взаємозв’язок між службовою та позаслужбовою діяльністю керівника.

План

- 1. Необхідність планування життя і кар’єри.*
- 2. Сімейні відносини та їх вплив на керівника.*
- 3. Зовнішність керівника, його здоров’я та стресові ситуації.*

4. Вплив мистецтва на здоров'я та працездатність керівника.

1. Необхідність планування життя і кар'єри.

Кожна людина прагне до нормального та здорового життя, а тому планування свого життя повинно бути природною справою. При цьому визначаються цілі, які є орієнтирами діяльності на майбутнє. Ціль планування життя – це пошук найбільш притаманних способів його облаштування. Плануючи життя, намагаються доцільно і корисно використати наявні духовні сили. Воно дозволяє визначити пріоритети.



Рис. 2.6. Основні складові мотивації життя людини.

Людину характеризує чітка життєва ціль і можливість використати свої духовні і фізичні сили щодо всіх складових частин мотивації життя. Відобразимо основні мотивації життя людини (Рис. 2.6.).

Об'єкти планування свого життя можна згрупувати наступним чином :

1. Моє життя як особистості.
2. Сімейні відносини.
3. Трудове життя.
4. Відносини з друзями.
5. Захоплення. Дозвілля.
6. Матеріальний стан.
7. Самовдосконалення.

Усі об'єкти планування зв'язані між собою і не можна планувати будь-який з них ізольовано один від одного.

Кожний із об'єктів можна планувати у відповідності із схемою, яка визначає, в якій ситуації ми знаходимося, згодом – до чого прагнемо (ціль), і насамкінець, як досягнути поставленої цілі.

Основна модель планування свого життя може бути представлена наступним чином.

Досягнення успіху у трудовому житті (професійній кар'єрі) обумовлює необхідність його планування.

Кар'єра – 1) швидке і успішне просування в сфері суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової чи будь-якої іншої діяльності; 2) досягнення слави чи матеріальної вигоди за рахунок власних зусиль, максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності і особистих якостей. Планування кар'єри – це один із головних напрямків у діяльності керівника та в роботі з персоналом.



Рис. 2.7. Планування досягнення цілі

2. Сімейні відносини та їх вплив на керівника.

В сім'ї і під її впливом формується і спрямовується стиль думок і поведінка керівника. Сім'я трансформує вплив преси, радіо і телебачення на зміст думок і поведінку керівника. Вона є тією соціальною сферою, в якій в значній мірі реалізується і формується відношення до здоров'я, культурного та духовного життя.

Матеріальний стан сім'ї залежить не лише від суми доходів, а від уміння правильно планувати сімейний бюджет. Планування сімейного бюджету

позитивно впливає на сімейний побут та виховання дітей, психологічний клімат в сім'ї.

3.Зовнішність керівника, його здоров'я та стресові ситуації.

Кожна людина запам'ятовує інших людей не лише через їх дії і вчинки, але і за зовнішнім виглядом – одягом, зачіскою, манерами поведінки.

Швидкий розвиток виробництва і пов'язана з цим проблема удосконалення ділових відносин заставляють звертати увагу не лише на прямі, але і непрямі фактори, що визначають ефективність ділових зв'язків . Сучасну ділову людину можна зразу виявити із маси інших людей за визначеними ознаками і зовнішньому обліку. Тепер уже ніхто не заперечує, що стиль одягу ділових людей, як чоловіків так і жінок , впливає на успіх в ділових контактах, а правильно вибраний костюм сприяє створенню потрібної робочої атмосфери.

В залежності від росту, побудови тіла, кольору очей, волосся вибирають колір, модель і матеріал одягу.

При виборі моделі костюму необхідно враховувати особливості фігури.

Відомий американський спеціаліст в галузі ділового одягу Дж.Т.Моллой в книзі “Одяг для успіху” писав, як повинен виглядати діловий чоловік :

- солідним і впевненим в собі;
- діловим і привабливим;
- порядним, налаштовуючи на довіру;
- не без претензій на вишуканість, елегантність.

Швидкі темпи НТП, прискорення ритму життя сучасної людини, інформаційні перевантаження, фізичні фактори чинять прямий вплив на здоров'я людей і керівників зокрема.

Систематичні перевантаження стають для керівників більш звичними. Сучасне трудове життя – це приклад надто напруженого ритму . Керівник зосереджений у повсякденній праці на вирішенні багатьох завдань. Все це викликає активну нервову діяльність, що, в свою чергу, великих зусиль і напруги.

Якщо людині не вдається вирватися із стану над збудженості і перенапруги протягом тривалого часу, то у неї може з'явитися загроза розвитку будь-якого психологічного чи фізичного захворювання. Як можна запобігти цьому? Кожний керівник повинен відповідати займаній посаді. Такий керівник використовує свої здібності в міру їх розвитку, легко пристосовується до наявних умов. Для нього характерними є захопленість і висока продуктивність, він краще захищений від професійних захворювань, яким піддаються перш за все люди, що не здатні до даного виду трудової діяльності. Тому чітке знання вимог до конкретної керівної посади і вміння відбирати претендентів на неї – це шлях відгродження людей від професійних захворювань. Управлінська діяльність супроводжується стресами.

Словникове визначення стресу: “Це внутрішній супротив, реакція еластичного тіла на зовнішні сили, що діють на нього”. Із цього визначення слідує, що стрес явище не лише негативне. Дослідження показують, що стресові ситуації не лише не приносять шкоди, але і сприяють росту продуктивності праці управлінського апарату і навіть підвищують задоволеність своєю роботою. Такі дослідження проведені, зокрема, канадським психологом Рональдом Дж. Бурке в Йоркському університеті. Вони дозволили виявити чітку розбіжність між стресами, які підривають психічну стійкість особистості, з однієї сторони, і допомагають працювати більш ефективно – з іншої. Знання цього фактору і його наслідків дуже корисно для керівників середньої і вищої ланок.

При будь-яких обставинах кожна людина може навчитися виходити із стресового стану за допомогою простих процедур, які не потребують втручання лікаря-психіатра. Мова йде про аутотренінг. В основі його лежить принцип тренування нервових процесів збудження і гальмування, який сприяє підвищенню здібності саморегуляції людиною свого психічного стану.

Керівнику необхідно виробити вміння гасити неприємну емоційну реакцію шляхом більш сильного соціального збудження. При цьому дуже важливим є переключення діяльності схвильованої людини. Негативна емоція може бути значно послаблена при переключенні людини на інтенсивну м'язову діяльність : їзду на велосипеді, біг, фізичні вправи. Тому керівнику доцільно у неробочий період займатися спортом, що сприятиме його психологічній стійкості

4. Вплив мистецтва на здоров'я та працездатність керівника.

Досліджуючи різні компоненти соціального середовища, оточення людини, і той вплив, який воно чинить на здоров'я, сучасна медицина не може нехтувати такими важливим фактором, як мистецтво.

Сила впливу мистецтва на загальний стан і настрої людини і його благотворний вплив на здоров'я були помічені в глибоку давнину. Проте здобувати науково-обґрунтований характер співдружність медицини і мистецтва стала в кінці XIX – поч. XX ст.

За силою впливу самим могутнім серед всіх видів мистецтва є музика. Це доведено російським невропатологом В.М.Бехтеревим.

Гра на музичних інструментах само по собі приносить людині велике моральне задоволення. Уроки музики можна використовувати як засіб відволікання від проблем.

В 20-30-ті роки під керівництвом В.А.Гіляровського була розроблена ефективна система лікувальної ритміки, яка застосовується для лікування неврозів і психозів.

В США в 60-ті роки виникла професійна організація під назвою “Американська асоціація танцетерапії”, що об'єднала медиків, що

практикують цей метод лікування. Не меншою оздоровлюючою силою, як танець, володіє спів.

Наведені дослідження свідчать про позитивний вплив мистецтва на здоров'я людини. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне рекомендувати керівникам відвідувати заклади культури та самостійно займатися мистецтвом у години дозвілля. Це сприятиме їх здоров'ю, а, отже, високій працездатності.

Резюме

Для кожної людини планування життя повинно стати природною справою. Об'єкти планування життя групуються наступним чином: життя як особистості; сімейні відносини; трудове життя; відносини з друзями; захоплення та дозвілля; матеріальний стан; самовдосконалення.

Кар'єра – швидке просування в професійній сфері. Успішна кар'єра є наслідком доброго її планування.

Сім'я суттєво впливає на керівника. Саме вона трансформує вплив мас-медіа на зміст думок і поведінку керівника.

Зовнішність керівника – одяг, зачіска, манери поведінки впливають на успіх його в ділових контактах.

Напружений ритм трудового життя, стан збудженості та перенапруги можуть спричинити розвиток психологічного чи фізичного захворювання керівника. Тому необхідно чітко знати вимоги до конкретної керівної посади та вміти підбирати претендентів, щоб відгородити людей від професійних захворювань.

Стресові ситуації, які переживають керівники, не завжди є негативним явищем. Інколи вони сприяють ефективній праці. Керівники повинні навчитися виходити із стресових ситуацій, вміти переключатися на інший вид діяльності.

Мистецтво чинить позитивний вплив на здоров'я на працездатність керівника.

4. ВІДОМОСТІ ПРО ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичне завдання № 1.

1. Визначте місію, стратегію та модель діяльності (навчального закладу, підприємства чи організації за місцем проходження практики)****.
2. Побудуйте організаційну структуру управління об'єкту дослідження****.
3. Розробіть Положення про один із структурних підрозділів об'єкту дослідження****.
4. Вивчіть реально існуючу посадову інструкцію та запропонуйте заходи, які на ваш погляд, сприятимуть удосконаленню системи управління****.
5. Розробіть заходи по ліквідації бюрократичних явищ у конкретному підрозділі навчального закладу. З цією цілю :

Виявіть існуючі бюрократичні риси в існуючому стилі керівництва.

Запропонуйте заходи, які, на ваш погляд, ліквідують негативні сторони діяльності даного підрозділу.

Розробіть конкретні рекомендації щодо їх реалізації.

Презентуйте визначені заходи на зборах трудового колективу структурного підрозділу.

6. Визначте коло питань до вирішення яких, на ваш погляд, мають залучатися усі працівники навчального закладу (студенти, викладачі, допоміжний персонал та ін.).

Практичне заняття № 2

1. Проведіть самофотографію робочого дня. У листі спостереження записуйте назву, причину, години початку і завершення перерв в роботі, що відносяться до втрат робочого часу****.
2. Охарактеризуйте причини, що обумовили втрату робочого часу з вашої чи сторонньої вини.
3. Розробіть заходи з ліквідації втрат робочого часу.
4. Визначте, які заходи можуть раціоналізувати працю студента та академічної групи****.
5. Порахуйте, яка сума коштів необхідна для виконання п.4, запропонуйте джерела їх одержання та вкажіть на відповідальних****.
6. Розробіть напрями удосконалення роботи старости академічної групи, куратора та декана факультету.

Практичне заняття №3

1. Побудуйте «дерево цілей» для структурного підрозділу навчального закладу, підприємства, установи чи організації****.
2. Оцініть нинішні тенденції у діяльності об'єкту дослідження.
3. Розробіть комплексний план розвитку структурного підрозділу, який можете передати до вищестоящого органу управління****.
4. На основі власних спостережень оцініть ефективність роботи старости академічної групи та відобразіть:
 - Скільки часу витрачає староста для виконання своїх службових обов'язків?
 - Як необхідно організувати працю, щоб вона була ефективною?
 - Що очікують від ефективного керівника, тобто якого керівника персонал (студенти) рахують ефективним?
 - На підставі чого варто оцінювати роботу керівника, його ефективність?
5. Підготуйте профорієнтаційний виступ****. Презентуйте його в групі.
 - Проаналізуйте його з точки зору постановки та досягнення цілей.
 - Вкажіть сильні і слабкі сторони проголошеного виступу.
 - Зробіть висновки.

- Запропонуйте шляхи покращення роботи по підготовці його та виголошенню.
6. Проведіть декілька ділових нарад з різних проблем (навчальних, виховних, організаційних).
 - Розробіть план підготовки до кожної ділової наради.
 - Розробіть план підготовки до ділової бесіди, орієнтуючись на визначені цілі.
 - Зробіть аналіз власного “я” в бесіді.
 - Підведіть підсумки та зробіть висновки.
 7. Запишіть на диктофон декілька власних звичайних телефонних розмов. Зафіксуйте час. Зробіть аналіз кожної розмови за наступною схемою :
 - Ціль розмови і її досягнення в процесі розмови.
 - Правильність побудови.
 - Тривалість .
 - Дотримання правил телефонного етикету.
 - Зробіть висновки.
 8. Організуйте в групі тренінг з ділових телефонних розмов в різних ситуаціях, використовуючи метод програвання ролей.
 - Тренінг проводиться в формі діалогу між двома учасниками (так, щоб був відсутній між ними зоровий контакт). Діалог проводиться в присутності групи.
 - Кожна пара одержує завдання з темою телефонної розмови і ролями, які розподіляються за взаємною згодою. Домовляються також про те, хто кому телефонує перший.
 - Орієнтовні варіанти ролей, тематики телефонних бесід і ситуацій.
 - Ролі: партнери (проректор з навчальної роботи – власник приватної фірми, провайдер інтернет-послуг).
 - Тема: обговорення якості наданих послуг.
 - Ситуація : той, кому дзвонять зайнятий розмовою на іншій лінії.
 - 8.3.2. Ролі: керівник-підлеглий (декан факультету – ректору).
 - Тема: інформація про проведення конференції.
 - Ситуація : слухавку бере секретар-референт.
 - 8.3.3. Ролі: колеги (студенти-одногрупники).
 - Тема: повідомлення про публічну лекцію професора Кембриджського університету.
 - Ситуація: слухавку бере батько студента.
 - 8.4. Завданням співрозмовників є проведення телефонних переговорів за “всіма правилами”.
 - 8.5. Викладач запрошує пари партнерів на переговори, повідомляючи групі ролі, тематику і ситуацію. Кожна пара веде переговори перед групою.
 - 8.6. Група слідує за бесідою і робить аналіз з точки зору :
 - 8.6.1. Орієнтації співрозмовників в даній ситуації.
 - 8.6.2. Правильності побудови бесіди.

8.6.3. Витраченого часу.

8.6.4. Цілі розмови і їх досягнення в процесі розмови.

8.6.5. Додержання правил телефонного етикету.

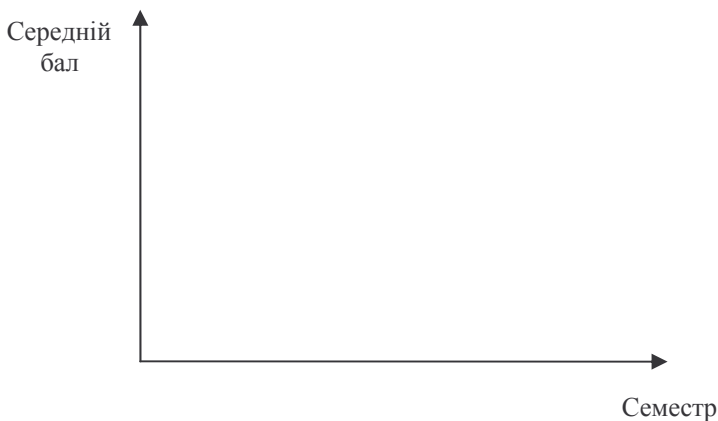
8.6.6. Викладач і група виставляють оцінки кожній парі і роблять висновки, обговорюють недоліки.

Практичне заняття № 4

1. Розробіть оптимальне планування кабінету керівника установи, підприємства чи організації****.
- 1.1. Підберіть меблі, інвентар, оргоснащення, засоби зв'язку.
- 1.2. Накресліть план організації робочого місця керівника вищого рівня.
2. Зробіть опис художнього оформлення інтер'єру робочого кабінету.
 - 2.1. Колір стін, підлоги, стелі.
 - 2.2. Колір гардин та обшивки меблів.
- 2.3. Декоративне оформлення (світильники, килим, художні вироби, вироби прикладного мистецтва та ін.).
- 2.4. Обладнання для підтримання оптимальних санітарно-гігієнічних норм і психологічного розвантаження (світовий інтер'єр, функціональна музика, наявність флори в спеціально відведених місцях).
3. Порахуйте загальні витрати на оснащення робочого кабінету керівника****.
- 3.1. На проведення поточного, а при потребі капітального ремонту кабінету керівника.
- 3.2. На оснащення його меблями, засобами оргтехніки, художнє і декоративне оформлення.
4. Визначте термін окупності додаткових затрат****.

Практичне заняття №5

1. Розробіть оргграму інформаційних зв'язків факультету****.
- 1.1. Вкажіть види інформаційних зв'язків (організаційних, з засобами мас-медіа).
- 1.2. Проаналізуйте швидкість одержання інформації, що надходить вам з різних джерел, з точки зору ваших цілей та завдань.
- 1.3. Зробіть висновки.
- 1.4. Окресліть шляхи удосконалення інформаційних зв'язків факультету.
- 1.5. Порахуйте, яка сума коштів необхідна для реалізації запропонованих вами інновацій.
2. Побудуйте діаграму успішності академічної групи по семестрах за наступною схемою****:



- 2.1. Зробіть висновки.
- 2.2. Розробіть заходи щодо поліпшення успішності академічної групи та в цілому на факультеті.

Практичне заняття № 6

1. Проведення ділової гри типу “мозкового штурму” з цілю вироблення навиків прийняття оптимальних рішень.
2. Використовуючи правила і метод багатоступінчатої (каскадної) мозкової атаки, прийматимемо оптимальне рішення з створення інформаційного забезпечення діяльності факультету. З цією цілю :
 - Сформуємо “групу генерації ідей” і “групу оцінки”.
 - Сформулюємо перший етап генерації ідей (пошук, розвідку).
 - Проведемо другий етап – контрадиктацію і збір максимуму контрпропозицій.
 - Складемо список пропозицій і контрпропозицій.
 - Підберемо спеціальну групу студентів для розробки рішення і проведення третього етапу – синтезу (суміщення) ідей. Виробимо рішення.
 - Проведемо четвертий етап – прогноз можливостей та загроз, що витікають з рішення.
 - Перейдемо до п’ятого етапу генерації ідей. Узагальнимо одержані ідей рішення, зведемо численні пропозиції до невеликої кількості принципів.
 - Реалізуємо шостий етап мозкового штурму - деструктивний, що передбачає “руйнацію” пропозиції з різних позицій : логічної, фактичної, впроваджувальної, цілісної, етичної, соціальної та економічної.
 - Прийміть остаточне рішення та викладіть його письмово****.

Практичне заняття № 7

1. Охарактеризуйте причини похвалення попиту на неформальну освіту в Україні****.
2. Розробіть план заходів по проведенню семінару та тренінгу щодо працевлаштування випускників університету****.
Розрахуйте вартість його проведення.
Визначте джерела фінансування.
Як можна оцінити ефективність його проведення ?
3. Обґрунтуйте взаємозв'язок між формальною освітою та реальним сектором економіки.

Практичне заняття № 8

1. Сплануйте своє життя на п'ять наступних років, виділивши при цьому оцінку нинішнього стану, ціль, план дій та контроль за виконанням плану дій****.
2. Проаналізуйте свій квартальний сімейний бюджет, виділивши статті доходів та витрат.
 - 2.1. Розробіть заходи по підвищенню ефективності використання сімейного бюджету.
3. Опишіть свій зовнішній вигляд на виступі перед телекамерою (тип і колір костюму, сорочки (плаття), краватки, вид взуття, колір панчів, види аксесуарів, зачіску, застосування косметики і парфумерії).
4. Проаналізуйте свій робочий день.
 - 4.1. Зробіть висновки і розробіть заходи з поліпшення організації режиму праці і відпочинку.

5. МОДУЛІ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

Теоретична частина

1. „Дерево цілей”: суть та правила побудови.
2. Види організаційних структур управління та критерії, що сприяють її удосконаленню.
3. Вимоги, що ставляться до управлінських рішень.
4. Ділові наради: їх суть та типи.
5. Документ: його суть та способи класифікації.
6. Завдання НОП щодо управлінської праці.
7. Завдання оргпроекування управлінської праці.
8. Інформаційне забезпечення управління.
9. Наукові основи прийняття управлінських рішень.
10. Номенклатура справ.
11. Нормативні документи в управлінні: види та призначення.
12. Організаційна структура управління: суть та фактори, що її визначають.

13. Організація виконання прийняття рішень та її контроль.
14. Організація інформаційного забезпечення на підприємстві.
15. Організація робочого місця майстра.
16. Основні вимоги до організації робочого місця керівника.
17. Основні напрямки НОП в сфері управління.
18. Особливості телефонних ділових розмов.
19. Оцінка взаємозв'язку службової та позаслужбової діяльності керівника.
20. Передумови формування ефективної та гнучкої системи управління.
21. Планування НОП управлінської праці.
22. Планування роботи керівника.
23. Планування робочого місця керівника вищого рівня.
24. Побудова системи комплексного розвитку підприємства (організації).
25. Поділ робочого кабінету на зони та їх функціональне призначення.
26. Порядок підготовки ділових нарад.
27. Принципи організації управлінської праці.
28. Раціоналізація технологічного процесу роботи з документами.
29. Раціоналізація управлінської праці.
30. Робота з кореспонденцією, що надходить керівнику.
31. Розробка індивідуальної програми діяльності керівника.
32. Розробка плану комплексного розвитку підприємства (організації).
33. Самоосвіта керівника: доцільність та способи реалізації.
34. Система обслуговування робочого місця керівника.
35. Структура виступу керівника.
36. Структура індивідуального плану керівника.
37. Структура телефонної розмови.
38. Структура управління: її суть та ієрархія.
39. Сутність управління та умови успішного управління людьми.
40. Технологія прийняття рішень.
41. Типові помилки у формуванні „дерева цілей”.
42. Умови ефективної роботи керівника.
43. Умови, що враховуються при підготовці виступу керівника.
44. Фактори, що підвищують ефективність роботи керівника.
45. Форми контролю діяльності керівника.
46. Ціль розробки індивідуального плану керівника.
47. Шляхи підвищення працездатності керівника.
48. Шляхи поліпшення якості управлінської праці.
49. Якість управлінських рішень та шляхи її підвищення.

Практична частина

1. Побудуйте денний індивідуальний план роботи керівника.
2. Побудуйте короткий виступ з профорієнтаційної тематики.
3. Побудуйте коротку телефонну ділову розмову.

4. Побудуйте положення про деканат факультету.
5. Побудуйте положення про завідувача кафедри.
6. Побудуйте положення про куратора академічної групи.
7. Побудуйте положення про старосту академічної групи.
8. Побудуйте структуру управління університету.
9. Побудуйте структуру управління факультету.
10. Побудуйте цільову комплексну програму у формі „дерева цілей” для університету.
11. Побудуйте цільову комплексну програму у формі „дерева цілей” для факультету менеджменту.
12. Побудуйте цільову комплексну програму у формі „дерева цілей” для кафедри.
13. Побудуйте цільову комплексну програму у формі „дерева цілей” для студентської групи.
14. Розробіть заходи для проведення ділової наради.
15. Розробіть комплексний план розвитку університету.
16. Розробіть комплексний план розвитку факультету.
17. Розробіть комплексний план розвитку кафедри.
18. Розробіть комплексний план розвитку студентської групи.
19. Розробіть план заходів проведення Дня факультету.
20. Розробіть план підготовки ділової наради.
21. Розробіть план роботи куратора академічної групи.

6. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальні навчально-дослідні завдання виконуються студентом із завдань, що виносяться на практичні заняття і позначені ****.

7. ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Управління – це

- а) процес впливу на колективи людей;
- б) володіння знаннями і мистецтвом управління;
- в) визначення засобів для досягнення поставлених цілей;
- г) неперервний процес впливу на колективи людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при найменших затратах.

2. Виробнича структура підприємства визначає :

- а) структуру управління;
- б) ієрархію управління;
- в) ланки управління;
- г) усе перераховане вище.

3. Структура управління – це

- а) взаємозв'язки між підрозділами;
- б) склад управлінських підрозділів;
- в) функції управління;
- г) склад управлінських підрозділів і їх взаємозв'язки.

4. Ієрархію управління формують

- а) виробнича структура;
- б) організаційна структура;
- в) ланки та ступені управління;
- г) структура апарату управління.

5. Організаційна структура управління – це

- а) структура управління;
- б) ланки управління;
- в) раціональність структури управління;
- г) структура управління доповнена зв'язками і взаємодіями окремих органів управління.

6. Які з критеріїв не сприяють удосконаленню організаційної структури ?

- а) зменшення витрат на управління;
- б) зростання чисельності апарату управління;
- в) підвищення якості функцій управління;
- г) покращення основних показників роботи підприємства.

7. Посадова інструкція – це

- а) юридичне обґрунтування звільнення працівника із посади;

- б) трудовий договір;
- в) частина колективного договору;
- г) організаційно-розпорядчий документ, що визначає цілі, на досягнення яких повинні бути спрямовані зусилля його працівників.

8. Документи, що регламентують діяльність організації повинні розроблятися
- а) “знизу-доверху”;
 - б) “зверху – до низу”;
 - в) без усвідомлення потенціалу підприємства;
 - г) постійно.

9. Контроль – це
- а) співставлення бажань і можливостей;
 - б) витрат і ресурсів;
 - в) система обліку, аналізу, спостереження і перевірки відповідальності розвитку підприємства прийнятим і затвердженим раніше цілям (показником);
 - г) впровадження заходів соціальної політики у господарське життя.

10. Органи управління – це
- а) ступені управління;
 - б) взаємопов’язані частини апарату управління;
 - в) ланки управління;
 - г) усе перераховане вище.

11. Продуктом управлінської праці є
- а) виконавська дисципліна;
 - б) налагодження трудових процесів;
 - в) рішення і дії керівника;
 - г) організація трудових процесів.

12. Предметом праці в апараті управління виступає
- а) фізичний капітал;
 - б) фінансовий капітал;
 - в) інформація;
 - г) інформаційні потоки.

13. Раціоналізація управлінської праці передбачає
- а) оргпроекування;
 - б) кооперацію функцій з управління;
 - в) поділ обов’язків;

г) створення таких умов, при яких кінцева ціль управління досягається з найменшими затратами праці.

14. Оргпроекування розв'язує наступні питання

- а) питання навчання і підвищення кваліфікації персоналу управління;
- б) технічного забезпечення;
- в) удосконалення організаційної структури апарату управління;
- г) усі перераховані вище.

15. Якість управлінської праці забезпечується

- а) внаслідок поліпшення організації його роботи;
- б) за рахунок продовження робочого дня;
- в) розірвання відносин між учасниками процесу управління;
- г) шляхом продовження часу проведення нарад, засідань.

16. План роботи структурного підрозділу має включати наступні складові

- а) заходи;
- б) терміни;
- в) відповідальних за виконання;
- г) усе перераховане вище.

17. “Дерево цілей” – це

- а) оперативний план діяльності організації;
- б) стратегічний план діяльності організації;
- в) комплекс завдань;
- г) структурна модель, яка відображає весь комплекс завдань з розподілом на підділі за рівнями.

18. Висока працездатність колективів структурних підрозділів обумовлює

- а) наявність завдань;
- б) обов'язків;
- в) зобов'язань;
- г) ясність перспективи, завдань і потреб розвитку об'єкту управління.

19. Виберіть із переліку факторів ті, що знижують ефективність роботи керівника

- а) планування роботи (особистої та підрозділу);
- б) приймання рішення за своїх підлеглих;
- в) відкрита розмова з підлеглими;
- г) довіра підлеглим і не виконання їх роботи самостійно.

20. Виберіть із переліку факторів ті, що підвищують ефективність праці керівника, що залежать від підлеглих

- а) обізнаність у власних завданнях та повноваженнях;
- б) боязнь приймати рішення самостійно і постійне звертання до керівника;
- в) бажання одержувати готові інструкції від керівника;
- г) вміння апелювати до керівника.

21. Планування індивідуальної роботи керівника здійснюється з метою

- а) здійснення практичних дій;
- б) визначення заходів;
- в) обґрунтування потреби у ресурсах;
- г) усього перерахованого вище.

22. Що не відображається в індивідуальних планах керівника?

- а) час для нарад;
- б) терміни відрядження;
- в) період навчання;
- г) час для відпочинку.

23. Оперативні індивідуальні плани складаються на

- а) день;
- б) місяць;
- в) квартал;
- г) рік.

24. Керівник визначає ціль

- а) перед розробкою програми заходів;
- б) після розробки програми заходів;
- в) в процесі розробки індивідуального плану;
- г) постійно у процесі управління.

25. У дообідні години роботи керівник

- а) відвідує структурні підрозділи;
- б) проводить оперативні наради;
- в) розв'язує питання з впровадження прогресивних технологій;
- г) здійснює усе перераховане вище.

26. Керівник повинен контролювати виконання запланованих заходів, тому що це

- а) його основне завдання;
- б) вимога підлеглих;
- в) дає нові стимули до подальшого удосконалення його роботи і використання робочого часу;
- г) дає право визначити ціль.

27. Документ – це

- а) інформація;
- б) керівництво до дій;
- в) директива;
- г) носій інформації наукового, економічного, оперативно-виробничого і адміністративного характеру.

28. Раціоналізація технологічного процесу роботи з документами передбачає

- а) формування номенклатури справ;
- б) нагромадження документів;
- в) реалізацію чотирьох етапів : вхід, виконання, вихід, зберігання;
- г) усього перерахованого вище.

29. При підготовці виступу керівник повинен брати до уваги

- а) причину виступу;
- б) статево-віковий склад слухачів;
- в) тему;
- г) усе перераховане вище.

30. Орієнтовна структура виступу повинна включати :

- а) вступ;
- б) основну частину;
- в) заключення;
- г) висновки.

31. Ділова нарада – це

- а) ілюстрація вмінь та емоцій;
- б) форма взаємодії;
- в) форма організованої цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом через обмін думками;
- г) спосіб визначення цілей управління.

32. Найпродуктивнішою є ділова нарада тривалістю (в хвиликах)

- а) 30;
- б) 60;
- в) 90;
- г) 120.

33. За призначенням ділові наради класифікують на

- а) оперативні;
- б) навчальні;
- в) проблемні;
- г) усі відповіді правильні.

34. Які заходи не передбачаються при плануванні наради
- а) обґрунтування цілі;
 - б) визначення теми;
 - в) підведення підсумків;
 - г) розсилка запрошень.
35. Структура телефонної розмови включає
- а) взаємне представлення;
 - б) введення співрозмовника у курс справи і обговорення ситуації;
 - в) заключне слово;
 - г) усе перераховане вище.
36. Проектування робочого місця керівника передбачає врахування
- а) кольорової гами;
 - б) шумових навантажень;
 - в) наявності засобів зв'язку;
 - г) усього перерахованого вище.
37. Під робоче місце керівника відводять окреме приміщення площею
- а) до 5 кв.м.;
 - б) до 10 кв.м.;
 - в) 20-50 кв.м.;
 - г) понад 50 кв.м..
38. Планування робочого кабінету керівника передбачає поділ на зони
- а) робочу;
 - б) нарад;
 - в) неофіційних переговорів та розміщення взірців готової продукції;
 - г) усі, що перераховані.
39. Інформаційна система – це
- а) сукупність усіх видів необхідної інформації на підприємстві;
 - б) наявність документів;
 - в) система документообороту;
 - г) дані про виконання плану.
40. За джерелами походження інформацію поділяють
- а) оперативну та стратегічну;
 - б) внутрішню та зовнішню;
 - в) управлінську та виконавську;
 - г) достовірну та недостовірну.

41. Організаційні відносини без їх кількісної характеристики відображають у формі побудови

- а) графіків;
- б) ортаграм-графіків;
- в) діаграм;
- г) топограм.

42. Розташування предметів та явищ в просторі відображають через побудову

- а) графіків;
- б) ортаграм-графіків;
- в) діаграм;
- г) топограм.

43. Графічне представлення результатів при різних комбінаціях значень змінних від яких залежить результат здійснюється шляхом побудови

- а) хронограм-графіків;
- б) ортаграм-графіків;
- в) діаграм і номограм;
- г) топограм.

44. Управлінське рішення – це

- а) продукт діяльності найманих працівників;
- б) документ;
- в) документ, що регламентує діяльність управлінців;
- г) директивний документ, організуючий, спрямовуючий і стимулюючий сумісну діяльність колективу (чи колективів).

45. Стратегічні рішення відрізняються від тактичних тим, що

- а) приймаються швидко;
- б) мають конкретних виконавців;
- в) кількісні параметри;
- г) носять творчий характер.

46. Управлінські рішення за формою класифікуються на

- а) тактичні та стратегічні;
- б) економічні, інформаційні, політичні та організаційні;
- в) термінові та не термінові;
- г) накази, розпорядження.

47. Управлінські рішення за змістом класифікуються на

- а) тактичні та стратегічні;
- б) економічні, інформаційні, політичні та організаційні;
- в) термінові та не термінові;

г) накази, розпорядження.

48. Управлінські рішення за характером класифікуються на

- а) тактичні та стратегічні;
- б) економічні, інформаційні, політичні та організаційні;
- в) термінові та не термінові;
- г) накази, розпорядження.

49 Якій вимозі не може задовольняти управлінське рішення ?

- а) мати ясну ціль;
- б) мати адресата і терміни виконання;
- в) бути суперечливим;
- г) бути своєчасним.

50. Місія організації – це

- а) констатація філософії і призначення, зміст існування організації, розкриття її особливостей;
- б) конкретний кінцевий стан чи бажаний результат до досягнення якого прагне група людей, що працюють разом;
- в) план, модель, сукупність рішень, що визначає систему діяльності людей в організації;
- г) сукупність функціональних стратегій.

51. Цілі організації – це

- а) констатація філософії і призначення, зміст існування організації, розкриття її особливостей;
- б) конкретний кінцевий стан чи бажаний результат до досягнення якого прагне група людей, що працюють разом;
- в) план, модель, сукупність рішень, що визначає систему діяльності людей в організації;
- г) сукупність функціональних стратегій.

52. Стратегія організації – це

- а) констатація філософії і призначення, зміст існування організації, розкриття її особливостей;
- б) конкретний кінцевий стан чи бажаний результат до досягнення якого прагне група людей, що працюють разом;
- в) план, модель, сукупність рішень, що визначає систему діяльності людей в організації;
- г) сукупність функціональних стратегій.

53. Функціональні стратегії організації – це

- а) констатація філософії і призначення, зміст існування організації, розкриття її особливостей;
- б) конкретний кінцевий стан чи бажаний результат до досягнення якого прагне група людей, що працюють разом;
- в) план, модель, сукупність рішень, що визначає систему діяльності людей в організації;
- г) маркетинг, виробництво, фінанси, персонал.

54. Яка із характеристик управлінського рішення робить його неякісним ?

- а) реальність;
- б) своєчасність;
- в) відсутність процедури узгодження рішень з їх виконавцями;
- г) економічність.

55. Яку процедуру не виконують при організації виконання прийнятого управлінського рішення ?

- а) розробка плану реалізації рішення;
- б) визначення термінів виконання;
- в) призначення відповідальних осіб;
- г) збір інформації.

56. Яку процедуру виконують при організації виконання прийнятого управлінського рішення ?

- а) розробка плану реалізації рішення;
- б) визначення термінів виконання;
- в) призначення відповідальних осіб;
- г) усі перераховані вище.

57. В основу класифікації освіти на формальну та неформальну покладено

- а) тривалість навчального процесу;
- б) джерела фінансування;
- в) форма навчання;
- г) мотивація учасників навчального процесу.

58. . В основу класифікації освіти на формальну та інформальну покладено

- а) організація навчального процесу;
- б) джерела фінансування;
- в) форма навчання;
- г) мотивація учасників навчального процесу.

59. Неперервна освіта передбачає обов'язково наявність

- а) формальної;

- б) неформальної;
- в) інформальної;
- г) самоосвіти.

60. Консалтингові компанії зазвичай пропонують послуги

- а) формальної освіти;
- б) неформальної освіти;
- в) самоосвіти;
- г) усі перераховані вище.

61. Тренінг – це

- а) програма розвитку;
- б) навчання, що зорієнтоване на відпрацювання виробничих навичок та вмій;
- в) комп'ютерна грамота;
- г) спосіб самовдосконалення.

62. Планування життя передбачає

- а) корисне використання матеріальних ресурсів;
- б) здоровий спосіб;
- в) доцільне і корисне використання духовних сил з метою визначення пріоритетів;
- г) усе перераховане вище.

63. Кар'єра – це

- а) результат самоосвіти;
- б) шлях самовдосконалення;
- в) спосіб самоосвіти;
- г) швидке і успішне просування в професійній сфері.

64. Стрес – це

- а) явище лише негативне;
- б) виключний позитив;
- в) явища, що приносять шкоду;
- г) явища, які не приносять шкоду, але і сприяють росту продуктивності праці управлінського апарату.

65. Де у найбільшій мірі формується стиль думок і поведінка керівника ?

- а) колективі;
- б) структурному підрозділі;
- в) сім'ї;
- г) державі.

8. ТЕРМІНОЛОГІЯ ДИСЦИПЛІНИ

А

Апарат управління створюється на підприємстві з метою здійснення функцій управління. Апарат управління по горизонталі поділяється на ланки, а по вертикалі – на ступені управління, що формують ієрархію.

Д

„Дерево цілей” - структурна модель, яка відображає весь комплекс завдань з розподілом на під цілі за рівнями (у відповідності з їх місцем і супідлеглістю).

Діаграми і номограми – графіки кількісних відносин.

Документ – це носій інформації наукового, економічного, оперативно-виробничого і адміністративного характеру.

І

Індивідуальний план роботи керівника - перелік завдань, які повинні бути розв’язані особисто ним, із зазначенням точних термінів їх виконання (рішення).

Інформаційна система – це сукупність усіх видів необхідної інформації на підприємстві.

Інформація внутрішня – це дані про хід виробництва на підприємстві, про виконання плану, про роботу цехів, ділянок, служб, про збут продукції, про економічний стан окремих складових виробництва.

Інформація зовнішня складається із директивних вказівок вищестоящих органів, різних матеріалів центральних і місцевих органів управління, документів, що надходять від інших організацій і підприємств-суміжників.

К

Кар’єра – 1) швидке і успішне просування в сфері суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової чи будь-якої іншої діяльності; 2) досягнення слави чи матеріальної вигоди за рахунок власних зусиль, максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності і особистих якостей.

Контроль – це система обліку, аналізу, спостереження і перевірки відповідальності розвитку підприємства прийнятим і затвердженим раніше цілям (показникам).

М

Місія організації – це констатація філософії і призначення, зміст існування організації, розкриття особливостей.

Н

Нарада ділова – це форма організованої цілеспрямованої взаємодії керівника з колективом через обмін думками.

Наукова організація управлінської праці – це процес проектування, застосування і безперервного удосконалення всього процесу управління колективом підприємства.

Номенклатура справ – це систематичний перелік назв документальних справ (підшивок), які формуються на початку кожного року з метою групування виконаних документів і їх наступного зберігання протягом визначених термінів. Терміни зберігання вказують окремо для кожного виду документів.

Номограми (розрахункові графіки) – засіб вираховування результатів при різних комбінаціях значень змінних, від яких залежать результати.

О

Оргаграми-графіки, що відображають організаційні відносини (структуру, зв'язки, взаємовідносини) без їх кількісної характеристики (наприклад, організаційна структура управління підприємством, підрозділом та ін.).

Органи управління – це поділ апарату управління поділяється на окремі, але взаємопов'язані частини. Кожний орган управління (наприклад, планово-економічний відділ, бухгалтерія) виконує певний комплекс операцій і процедур по управлінню виробництвом, тобто здійснює функції управління.

Організаційна структура управління – це структура апарату управління, доповнена зв'язками і взаємодіями окремих органів управління.

Організація робочого місця керівника включає вибір раціонального планування робочого місця і створення таких систем обслуговування, засобів зв'язку і умов праці, які б забезпечили : зручність, швидкість і якість виконання функцій управління, безперервність зв'язку і регулярність надходження необхідної та достовірної інформації, раціональне використання робочого часу, комфортність умов праці, а звідси, високу працездатність і продуктивність праці керівника.

Оргпроекування – це процес розробки і запровадження проектів раціоналізації управлінської праці на базі вимог НОП і можливостей сучасної організаційної і вираховувальної техніки з метою підвищення ефективності роботи апарату управління.

Освіта інформальна – неорганізований процес, який продовжується протягом життя людини і в процесі якого кожний набуває знання, вміння і навички через досвід і контакти з іншими людьми, самоосвіту.

Освіта неформальна – це організоване систематичне навчання поза рамками формальної системи освіти. Сюди відносимо навчання на семінарах, спеціальних курсах, що організуються при різних громадських, комерційних, економічних закладах, недержавних учбових центрах.

Освіта формальна представляє собою систему початкового, середнього і вищого професійного навчання, включаючи ПТУ, ВЗО I-IV рівнів акредитації, систему додаткового професійного навчання, де відбувається підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників.

П

Планування кар'єри – це один із головних напрямків у діяльності керівника та в роботі з персоналом.

Положення про керівника структурного підрозділу – організаційно-розпорядчий документ, що визначає права, обов'язки та відповідальність керівника.

Посадова інструкція – практично регламентуючий (організаційно-розпорядчий) документ, що визначає цілі, на досягнення яких повинні бути спрямовані зусилля його працівників.

Програма “розвитку управлінців” передбачає навчання, яке виходить за рамки вимог, що визначаються поточними посадовими обов'язками, і супроводжується розвитком особистих і професійних характеристик, збагачення працівника концептуальними знаннями.

Р

Рационалізація праці в органах управління передбачає створення таких умов, при яких кінцева ціль управління досягається з найменшими затратами праці. Здійснюється через застосування сучасної оргтехніки, механізації і автоматизації праці робітників апарату управління.

С

Стратегічне рішення – це узгоджена програма взаємозв'язаних заходів, обов'язкова для виконання трудовим колективом і спрямована на подолання протиріч, що виникають у процесі виробництва.

Стратегія організації – план, модель, структура рішень, що визначають систему діяльності людей в організації.

Структура управління підприємством – це склад управлінських підрозділів і їх взаємозв'язки.

Т

Тактичні (оперативні) рішення – це відображення загальних завдань. У них змінюються лише терміни, окремі кількісні параметри, конкретні виконавці.

Телефонна розмова – один із способів одержання та передачі управлінської інформації.

Топограми і хронограми-графіки - це відображення розташування предметів та явищ в просторі і в часі.

Тренінг - це навчання, що зорієнтоване на відпрацювання виробничих навиків і вмінь, що безпосередньо використовує управлінець на робочому місці.

У

Управління – це неперервний процес впливу на колектив людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при найменших затратах.

Управлінське рішення – це директивний документ, організуючий, спрямовуючий і стимулюючий сумісну діяльність колективу (чи колективів).

Ц

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан чи бажаний результат до якого прагне група людей, що працюють разом.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса: ОКА, 1995.
2. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. – М.: Экономика, 1991.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Баканов И.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Бичаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МП «Сувенир», 1993.
6. Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. – Новосибирск: Наука, 1988.
7. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
8. Карпов А.В. Психология применения управленческих решений. – М.: Юрист, 1998.
9. Козленков Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. – М.: Экономика, 1992.
10. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., 2000.
11. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979.
12. Налимов В.В. Спонтанное сознание: Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности. – М.: Прометей, 1998.
13. Организация работы с документами/ Под ред. В.А. Кудряева. – М.: Инфра, 1998.
14. Пирожков В.А., Проблемы оптимизации управленческих решений. – Свердловск: СГУ, 1987.
15. Терчинова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995.
16. Тронь В.П. Стратегия прорыву. – К., 1997.
17. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности и управления персоналом, управленческая психология управления на предприятии. – М.: Высш. шк., 2000.
18. Энкельман Н., Биркенбиль М. Преуспевание с радостью: Молитвенник для шефа. – М., 1993.

ЗМІСТ

Передмова	3
1. Опис дисципліни	4
2. Програма вибіркової навчальної дисципліни „Організація управлінської праці”	5
2.1. Тематичний план та розподіл навчального часу	5
2.2. Програмний матеріал тем	5
3. Тексти лекцій	8
Тема 1. Теоретичні та правові основи управлінської діяльності ...	8
Тема 2. Основні напрямки наукової організації праці керівника ..	13
Тема 3. Планування індивідуальної роботи керівника	17
Тема 4. Організація робочого місця керівника	26
Тема 5. Інформація в управлінській діяльності керівника	29
Тема 6. Управлінське рішення	35
Тема 7. Самоосвіта керівника	39
Тема 8. Взаємозв’язок між службовою та позаслужбовою діяльністю керівника	43
4. Відомості про практичні заняття	48
5. Модулі перевірки знань	53
Теоретична частина	53
Практична частина	54
6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання	55
7. Тести для самоконтролю.....	56
8. Термінологія дисципліни	66
Рекомендована література	70

