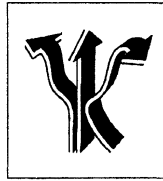


**ПРАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни**

**"ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ"
(для бакалаврів)**

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором МКА
Новальською Н.І.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління
підприємством (протокол №2 від 20.09.2018 р.)

*Схвалено Вченою радою Навчально-наукового Інституту менеджменту,
економіки та фінансів (протокол №9 від 22.10.2018р.)*

Новальська Н.І. Методичні рекомендації для самостійного вивчення
дисципліни „Техніка управлінської діяльності” (для бакалаврів). — К.: МАУП,
2018. — 42 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план вивчення дисципліни „Техніка управлінської діяльності”, методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні питання, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, список рекомендованої літератури.

Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Зміст курсу „Техніка управлінської діяльності”, передбачає надання студентам знань про закономірності побудови, функціонування й розвитку трудових та суспільних організацій, а також про поведінку членів організацій. На сучасному етапі створюється нове бачення ролі менеджера в організації, усвідомлюється необхідність оновлення завдань, що стоять перед керівниками організацій згідно до вимог, яким повинно відповідати демократичне суспільство з ринковою економікою. Однією з головних задач діяльності адміністративного апарата, як приватних фірм, так і державних установ, є організація ефективної діяльності структурних підрозділів, з метою реалізації діючих задач даної організації. Досягти цього можна за рахунок удосконалення процесу управління. Сучасний менеджер повинен досконально знати структуру адміністративного апарата та його відділів, чітко уявляти собі процес управління, знати його психологічні особливості.

Дисципліна „Техніка управлінської діяльності” побудована з використанням сучасних досягнень у галузі теорії організації та управління. Її вивчення сприятиме формуванню у фахівців адміністративного мислення, вміння розуміти й аналізувати проблеми розвитку організацій.

Методологічна теза, покладена в основу курсу, визначається у наступних напрямках курсу:

- удосконалення організаційного процесу та організаційної культури у сучасних трудових об’єднаннях;
- перехід до гнучких організаційних структур; взаємодії комунікативних та психологічних технологій;
- залежність успіху організації від її здатності до змін, інновативності;
- визнання визначної ролі людини в організації, позиція, активність якої значною мірою визначає ефективність діяльності організації;
- підвищення соціальної відповідальності організацій тощо.

МЕТОЮ вивчення курсу „Техніка управлінської діяльності” є засвоєння студентом базових знань про психологічну сутність адміністративної

роботи, управління, визначення ролі менеджерів різних рівнів у створенні сприятливого психологічного клімату організації, забезпечення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, господарсько-управлінських процесів.

Мета викладання – ознайомлення студентів з різноманітними формами і методами побудови організаційної культури, роботи з людьми у процесі управління, сприяння формуванню гуманістичних цілей бізнесу.

За результатом вивчення дисципліни студенти повинні:

ЗНАТИ:

- об'єкт та предмет курсу „Техніка управлінської діяльності”, володіти понятійно-категоріальним апаратом курсу;
- сутність та психологічний зміст процесу управління, його принципи, елементи та взаємодію основних складових;
- фактори, що впливають на організаційну культуру та корпоративну політику;
- основні види комунікативних технологій, що забезпечують ефективну співпрацю із зовнішнім середовищем;
- основні види, шляхи комунікацій та документообіг в організації.

ВМІТИ:

- впроваджувати механізми ефективної реалізації корпоративної політики організації;
- вирішувати основні психологічні проблеми процесу управління, налагоджувати взаємодію складових цього процесу;
- розпізнавати різні види та причини конфліктів у колективах, знаходити шляхи їхнього розв'язання;
- давати раціонально-критичну оцінку етичних відносин у трудових колективах;
- налагоджувати ефективну роботу організації із зовнішнім середовищем;
- упроваджувати сучасні комунікативні технології, у тому числі методи і види роботи, що забезпечують зв'язки з громадськістю;
- забезпечувати ефективний документообіг в організації.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
„ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”

№п/п	Назва теми
	<i>Змістовий модуль I. Організаційна культура</i>
1.	Місія і цілі організації (підприємства, установи).
2.	Культура організації та корпоративна політика.
3.	Просування корпоративного іміджу.
4.	Етика ділового спілкування. Професійна етика.
	<i>Змістовий модуль II. Комунікації в організації.</i>
5.	Комунікативні технології.
6.	Підготовка публіситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій.
7.	Основні процеси та методи зв'язків з громадськістю.
8.	Переговорний процес.
	<i>Змістовий модуль III. Психологія управління.</i>
9.	Інструменти психологічної взаємодії.
10.	Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу.
11.	Вирішення конфліктів в організації (підприємстві, установі).
	<i>Змістовий модуль IV. Документознавство.</i>
12.	Організація роботи з документами.
13.	Інструкція з діловодства в організації.
14.	Стандарти організації (підприємства, установи).
15.	Документування і документообіг в організації.
16.	Принципи організації роботи з документами.

ЗМІСТ
дисципліни
„ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”
Змістовий модуль I. Організаційна культура

Тема 1. Місія і цілі організації (підприємства, установи).

Питання для обговорення:

1. Визначення місії фірми. Зв'язок місії організації із зовнішнім середовищем.
2. Місія та ціль як елемент стратегії, структури та поведінки організації. Типологія організаційних цілей. Ієрархія цілей. Технологія утворення загальних організаційних цілей. Цілі комерційних і некомерційних організацій.
3. Співвідношення цілей і засобів. Механізм постановки цілей в організаціях та вимоги до їх формулювання.

Теми рефератів:

1. Функціонально-цільовий аналіз діяльності організацій. Технологія побудови “дерева цілей” і “дерева проблем”.
2. Цільовий менеджмент як напрямок розвитку сучасних трудових організацій.

Література (14, 16-17, 19, 22-24, 37, 45-47, 52).

Тема 2. Культура організації та корпоративна політика.

АНАЛІТИЧНА ВПРАВА “СТАН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВНЗ”

Постановка задачі

Проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь або організації, в якій Ви проходили навчальну практику.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено в таблиці 1. Проранжуйте відповіді за 5 бальною системою:

- 1 бал отримує твердження, з яким Ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким Ви повністю згодні.

Таблиця 1

Опитувальник для визначення стану організаційної культури

Твердження	Кількість балів
1. Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів.	
2. Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад в досягнення цілей ВНЗ	
3. Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим в компанії цінностям	
4. Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5. Заклад і весь персонал більше орієнтований на довгострокові, аніж короткострокові перспективи	
6. Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7. До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводиться кілька співбесід, орієнтованих на виявлення в них рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
8. Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
9. Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10. Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього	

середовища, що безперервно змінюється	
11. Наслідування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12. Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ	
13. В закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
Загальна сума балів	

Інструкція до аналізу

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки:

Сума 52 та вище : у Вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.

Сума 26-51 бали : ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.

Сума менше 25 балів: організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища і не відповідає потребам персоналу і студентів.

Завдання до задачі

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу (іншої організації).
2. Визначте позитивні та негативні боки сильної організаційної культури.
3. Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

АНАЛІТИЧНА ЗАДАЧА 1 “МКС - ФІЛОСОФІЯ”

Постановка задачі

Компанія “МКС” створена у 1990 році в м. Харкові в формі товариства з обмеженою відповідальністю, сфера діяльності – виробництво та торгівля комп’ютерною технікою. На сьогодні має спеціалізовану роздрібну мережу, яка складається з 36 магазинів у 12 містах України. В штаті компанії понад 1000 співробітників.

Інформаційна база

Історія компанії. Компанія “МКС” була створена 12 квітня 1990 року у формі кооперативу, який орендував невеликий офіс в одному з проектних інститутів м. Харкова та займався розробкою апаратури та програмного забезпечення для радянської медицини. На той час це була єдина в Радянському Союзі компанія, що розробляла обладнання з оцифровки та підготовки висновків з кардіограм та встановлювала його в лікувально-профілактичних закладах. Саме від тієї діяльності і походить сучасна аббревіатура МКС, компанія в ті часи мала назву “Медичні комп’ютерні системи”.

Після розвалу СРСР, ринок для “МКС” був звужений до меж одного регіону. До того ж медичні розробки “МКС” на Україні не мали попиту і компанія схопилася за єдину “профільну” тематику: просування розробки мереж для персональних комп’ютерів. Цей напрям діяльності мав принципово велике коло потенційних споживачів.

На початку 90-х ринок роздрібного продажу ПК був відсутній, тому компанія орієнтувалась на корпоративного клієнта. За словами генерального директора “МКС” Олександра Головченко: ”Ми займалися повним циклом: від підбору персоналу на підприємства до сервісного супроводження. Оскільки на той час не було достатньої кількості необхідних програм, їх писали наші співробітники”.

В ті роки фірма знімала трьохкімнатну квартиру у дев’ятиповерховому будинку: в одній кімнаті був склад, в другій – приймальня, в третій – підсобка. Два роки фірма працювала в таких умовах. Звичайно, що подібними спогадами може поділитись величезна кількість фірм. Проте багато з них так і знімають квартирки, а “КМС” – розвивалась. Вже наприкінці 1996 року фірма сформувалась у велику регіональну компанію, яка працювала на ІТ- ринку.

ІТ- ринок в Харкові традиційно сильний, тому конкуренція в перші роки існування компанії була достатньою. Ставлення “КМС” до конкуренції можна зрозуміти по словах О.Головченко: “Я не устаю повторювати: спасибі

конкурентам за те, що ми такі, які ми є. Саме завдяки цьому ми прийшли в свій час до розуміння простої істини: боротися необхідно не з конкурентами, боротися необхідно за клієнта”. Саме тому генеральний директор описує стратегію поведінки фірми наступним чином: ”Чого хоче клієнт? Прийти в світлий магазин у центрі міста, з максимальним асортиментом і мінімальними цінами. Потім покупець стає більш прискіпливим, у нього з’являються нові бажання: він хоче все теж саме, проте в п’яти хвилинах ходьби від дому. Тому наступний крок – вглиб жилих районів”.

В 1997 році “МКС” почала задумуватись щодо просування в інші регіони країни. Перший крок було зроблено у Донецьк, потім в інші міста. Три роки тому компанія вийшла на столичний ринок, відкривши магазин на Подолі. У 2004 році вона мала вже 8 торгових точок в Києві. Вдалий досвід виходу в регіони дозволив “МКС” сформулювати принципово нову задачу – стати найбільшим роздрібним торговцем на ІТ- ринку України.

Кадрова політика. Керівництво “МКС” вважає, що найголовнішим для компанії є люди. На роботу у мережу “МКС” може потрапити не кожний : відбір проходять менше 10% від тих, що подали заяви. Кандидати піддаються тестуванню, з ними проводяться співбесіди і потім вони проходять стажування. На останньому етапі оцінюється сумісність кандидатів з колективом. В колективі існує командний стиль, новим співробітникам дають зрозуміти, що тільки колектив має цінність. Якщо новий співробітник відчуває себе зіркою, то він, як правило не спрацьовується із командою.

Найскладнішим при просуванні на нові регіональні ринки стало формування команди.

З іншого боку, керівництво “КМС” підтримує творчу самореалізацію співробітників. Тобто компанія працює на ідею: ”У кожного співробітника повинно бути бажання розвивати себе, тоді це дозволить бізнесу компанії бути відмінним від інших”.

Компанія практикує матеріальне заохочення співробітників. Крім достойної та регулярно сплачуваної заробітної платні є і менш традиційні

методи. Наприклад, введена пряма залежність рівня оплати від стажу роботи, об'ємів продажу; практикуються цінні подарунки кращим продавцям-консультантам – грошові премії, товари, путівки. Не менша увага приділяється і нематеріальним стимулам, формуванню корпоративного духу.

Компанія бере участь у всеукраїнських змаганнях з футболу серед комп'ютерних фірм. Проводяться внутрішні чемпіонати з волейболу, баскетболу, боулінгу. Співробітники компанії люблять кататися на гірських лижах, тому кращі співробітники можуть потрапити на гірські курорти, а найкращі – їдуть покататися за кордон.

Жоден з талантів співробітників не залишається не поміченим: ті хто добре грають та музичному інструменті – стають артистами на корпоративних вечорах; якщо співробітник любить фотографувати – його роботами прикрашені торгові зали компанії.

Компанія постійно пропагує ідею професійного зростання, направляє співробітників на навчання, симпозиуми, семінари.

Структура управління. З відкриттям великої кількості філій перед “КМС” стала проблема делегування повноважень. На сьогодні “маневреність” регіональних підрозділів вже достатньо велика: надані повноваження щодо формування цінової політики.

Компанія почала проводити реструктуризацію для більш ефективного управління відокремленими підрозділами. В структурі компанії почали формуватись локальні центри управління, перш за все у містах –мільйонерах. В кожному крупному регіоні створено мінімальний апарат для стратегічного планування розвитку бізнесу на локальному ринку. Центральний офіс візьме на себе надання необхідної допомоги: організаційної; креативної; фінансової.

Бурхливий розвиток ставить перед компанією стратегічну задачу – перегляду внутрішньої структури бізнесу. Сьогодні “МКС” – це єдина мережа, в яку входять і роздрібна торгівля, і сервісні підрозділи, і відділи корпоративного продажу, і виробництво, і дистрибуція, і транспортне господарство. Всі підрозділи працюють як спеціалізовані госпрозрахункові

департаменти у складі єдиної компанії. Проте, керівництво компанією приходить до думки, що ситуація вже потребує змін для підвищення керованості.

Перспективи розвитку. До початку 2005 року компанія “КМС” планує завершити формування торгової мережі в усіх обласних центрах. Своє майбутнє компанія пов’язує з ринком ІТ- технологій. Для успішної роботи на ринку необхідно замислюватись про нові формати торгівлі. Планується створити у містах-мільйонерах супермаркети електроніки, з використанням нових для комп’ютерного ринку технологій обслуговування клієнтів. Основну увагу планується приділяти швидкості обслуговування та додатковому сервісу.

Оскільки покупець не завжди підготовлений до використання складних операційних систем, буде створено цілодобову телефонну консультацію, службу доставки супутніх матеріалів “ за дзвоником”, Інтернет-магазин. Крім роздрібного, компанія має плани щодо закріплення своїх позицій на корпоративному ринку ІТ- технологій. Тільки в минулому році клієнтами компанії стали “Запоріжсталь”, Укрсоцбанк, Приватбанк, регіональна залізниця.

Завдання до задачі

1. Розробити цінності компанії “МКС”.
 2. Розробити “Філософію організації” для компанії “МКС”.
- Сформулювати процедуру контролю за виконанням філософії організації.

Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

А. При формулюванні цінностей компанії “МКС” можна взяти за зразок цінності компанії “Дженерал електрик”, які наведені нижче.

Цінності компанії “Дженерал Електрик”¹

1. Формувати і розповсюджувати серед підлеглих бачення бізнесу ясне, чітке, зрозуміле, просте, орієнтоване на споживачів
2. Розуміти важливість підзвітності та обов’язковості, виявляти рішучість у встановленні цілей, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.

¹ Slater R. Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE’s Jack Welch. - McGraw-Hill, 1994. - P. 150-151

3. Постійно удосконалювати діяльність, долати зайву бюрократію та всі негативні наслідки, які пов'язані з нею.

4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.

5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути створювати крос-секторні команди виконавців.

6. Стимулювати та мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрози, а як нові додаткові можливості.

7. Мати власне бажання та здібності щодо заохочення, запалення працівників до праці, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду, як похідну від організаційної мобільності.

Б. В основу розробки філософії організації мають бути покладені наступні документи:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Кодекс законів про працю.
4. Декларація прав людини.
5. Колективна Угода.
6. Статут установи.
7. Досвід кращих компаній.

Література (9, 14, 16-19, 22-24, 36, 45-47).

Тема 3. Просування корпоративного іміджу

Питання для обговорення:

1. Імідж підприємства, як складова концепції розвитку суспільних зв'язків. Сутність поняття «імідж».
2. Ціль програми ефективного іміджу. Види іміджеформуючої інформації (пряма і непряма).
3. Роль іміджу підприємства.

4. Основні частини майстер-плану іміджу організації: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу, невлвовимого іміджу.
5. Важелі впливу на створення й удосконалювання іміджу.
6. Репутація підприємства.
7. Зв'язок корпоративного іміджу з продукцією, що випускається підприємством.
8. Вплив іміджу співробітників на імідж підприємства (організації).
Література (6, 9-10, 14, 16-19, 22-24, 36, 45-47).

Тема 4. Етика ділового спілкування. Професійна етика.

Питання для обговорення:

1. Ключові поняття етики ділового спілкування.
2. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.
3. Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації. Моделі групової поведінки.
4. Психологічні прийоми впливу на партнера. Позитивні якості, необхідні для ділового спілкування.
5. Основні елементи етики бізнесу. Навчання етичній поведінці. Неетичний бізнес.
6. Залізний закон відповідальності. "Низка команд" – ієрархія рівнів делегування повноважень для вертикального розподілу координаційних зусиль ("скалярна підпорядкованість").
7. Фактори, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми.
8. Критерії оцінки персоналу.
9. Модель оцінки ділових якостей працівників і менеджерів фірми.
10. Типи взаємовідносин в середині колективів.
11. Види відносин у системі «керівник - підлеглий».

Теми рефератів:

1. Етичні принципи успішного бізнесу.
2. Моніторинг стану етичних відносин в трудових колективах.

3. Суть та методи психодіагностики.
4. Діловий етикет, як складова професійної етики.
5. Етичні нормативи і стандарти у бізнесі.

Література (6-8, 35, 37).

Змістовий модуль II. Комунікації в організації.

Тема 5. Комуникативні технології.

Ситуаційна вправа 1

Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається і компанія досягла вже певних успіхів. Однак з поступово почали вдаватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп’ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими громіздкими списками в руках і були невпевнені, що було в стопках. Нереалізований товар валявся в тюках. В цілому річний товарооборот зменшився до 1,5-2 рази і відбувався дуже повільно. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство вимушено було додатково орендувати.

Керівництво МП “Альфа” вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП “Альфа” закупила необхідне комп’ютерне обладнання, найняла бухгалтера, який який має навички роботи на комп’ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП

відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 години ранку до 7 години вечора, то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 години ранку до 5 години дня. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

Завдання

1. Опишіть процес проходження потоку даних і інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть як в наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначить внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідних для прийняття рішень з управління бізнесом МП "Альфа".

4. Опишіть на прикладі МП "Альфа" основні кроки в системі обробки даних.

Ситуаційна вправа 2

Уявіть, що Ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні коледжу протягом трьох років (з 9 по 11 клас) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3-4 за вибором та 2 за спеціальністю. Вибір спеціальності, за якою здійснюється навчання здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні мають право бути зараховані на I-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учнів та їх батьків про дисципліни, які будуть вивчати учні.

Завдання та питання для обговорення

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, з Вашої точки зору, зробити аби інформація була повною?

3. Запропонуйте щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

Ситуаційна вправа 3

На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки молочна продукція має обмежений термін споживання, то в кінцевому підсумку ці події призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. В результаті це викликало зменшення щомісячного запланованого прибутку на 10-15%.

Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні Дирекції було висунуто наступні пропозиції:

- 1) підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;
- 2) сформуванню власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);
- 3) скоротити асортимент за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

Завдання та питання для обговорення

1. Яке з запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на вашу думку, є найбільш вигідним для молокопереробного підприємства?

2. Які джерела інформації необхідно мати аби прийняти найбільш ефективне рішення на засіданні Дирекції?

3. Чи доцільно для прийняття рішення використати метод “мозкового штурму”?

Література (14, 16-17, 19, 22-24, 37, 45-47, 49, 52).

Тема 6. Основні процеси та методи зв'язків з громадськістю.

Питання для обговорення

1. Соціальне значення і цілі діяльності по зв'язках організації з громадськістю. Напрямки діяльності зв'язків з громадськістю сучасних

організацій: зовнішні зв'язки, внутрішні зв'язки з громадськістю та зв'язки з лобістськими державними і недержавними об'єднаннями.

2. Елементи ефективного керування зв'язками з громадськістю. Функції PR – спеціалістів. Основні інструменти PR. Друкарська продукція в PR. Усне мовлення в PR. Благочинна діяльність PR.
3. Робота організацій з основними групами громадськості. Зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях. Проблеми створення іміджу організацій. Ситуація PR - послуг в Україні.
4. Доповідь та виступ як жанри ділового спілкування. Публічний виступ. Вимоги до виступу перед аудиторією. Етапи підготовки та проведення публічного виступу.
5. Правила і норми проведення ділових зустрічей. Особливості домовленості про ділову зустріч. Правила ведення телефонних розмов. Підготовка і проведення ділової зустрічі.
6. Проведення “круглих столів”, форма зв'язків з громадськістю. Інтерв'ю – складова частина розгорнутої програми зв'язків із громадськістю. Брифінг, як захід, спрямований на негайне повідомлення ЗМІ важливу інформацію.

Теми рефератів

1. Становлення зв'язків з громадськістю як сфера діяльності організацій.
2. Організація бізнес-контактів.
3. Ділова нарада (збори) як вид організації виробничого спілкування. Підготовка та проведення.
4. Організація ділових прийомів.

Література (2, 4, 9, 52).

Тема 7. Підготовка публіситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій.

Ситуаційно-аналітична задача “Проведення ділової наради”

I. Загальна інформація

ВАТ “Альфа” діє згідно із Статутом, має рахунки в банках, самостійний

баланс і виконує всі функції, що пов'язані із закупівлею і реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У ВАТ “Альфа” працює 850 чоловік, з них працівників апарату управління - 76 чоловік. Організаційну структуру управління ВАТ “Альфа” показано на рис.1.

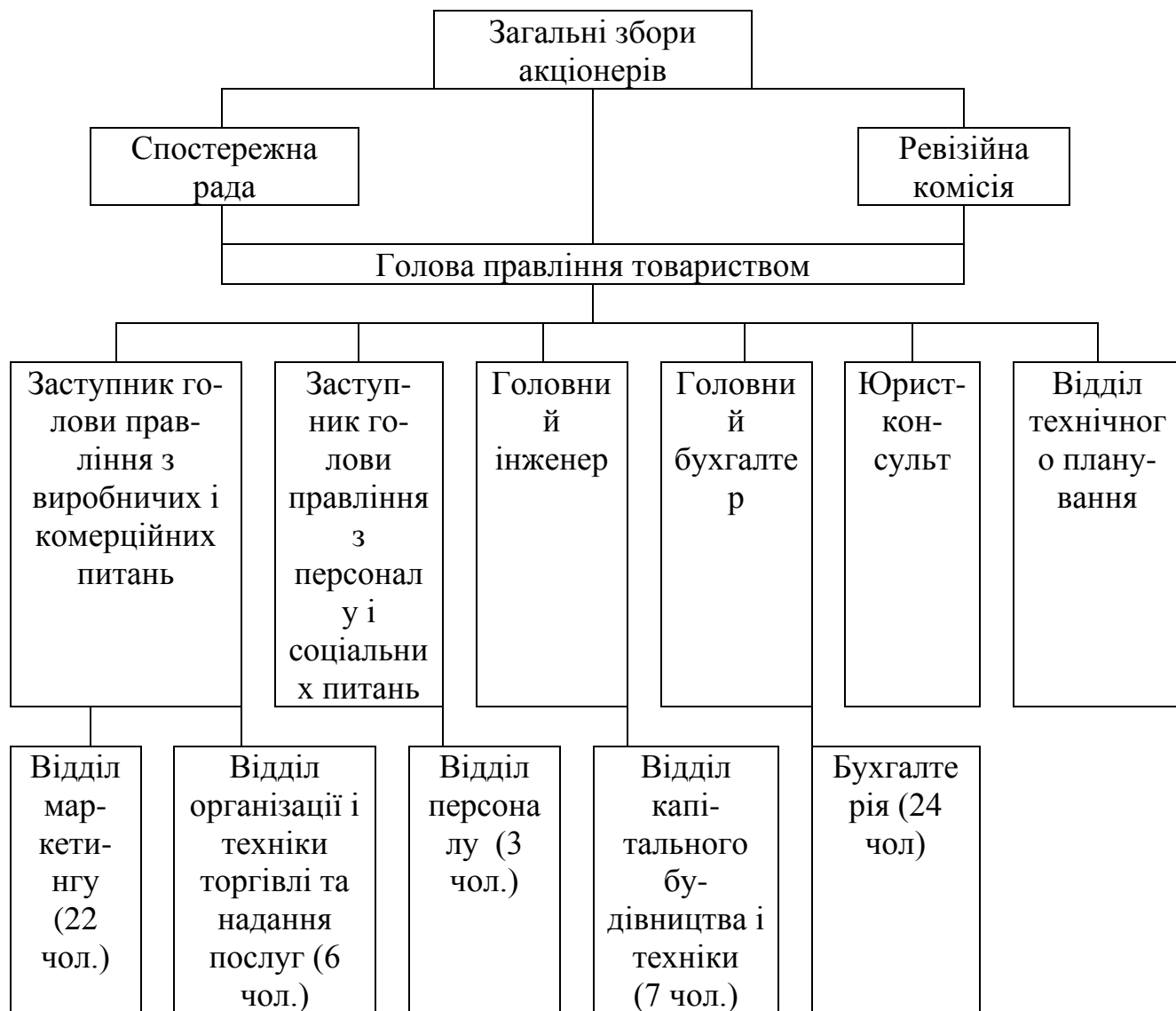


Рис. 1. Організаційна структура управління ВАТ “Альфа”

Голова правління ВАТ “Альфа” призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралось 30 працівників апарату управління. У визначений час не з’явилося 10 чоловік. Голова правління доручив своєму секретарю з’ясувати причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарada почалася із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Голова правління повідомив присутнім, що цю нараду буде присвячено розробці заходів усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізація реалізації товарів і послуг. Нарада почалась 30-хвилинною доповіддю Голови правління, в якій йшлося про невиконання плану з товарообігу і прибутки, відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводились всім відомі дані, в котрий раз піддавались критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, та окремі спеціалісти за “неприйняття заходів” і таке інше.

Але почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалося, оскільки на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління пробували відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов’язків працівників відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, виступаючі на нараді не дотримувались регламенту. В приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому товаристві спостерігались і раніше.

II. Завдання для обговорення

1. Дайте оцінку якості, проведеної виробничої наради Головою правління ВАТ “Альфа”.

2.Визначіть, які помилки в організації виробничої наради допустив Голова правління,

3. Складіть технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань. В схемі передбачте визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовка належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради.

4.Підготуйте відповіді на запитання для участі в дискусії.

4.1. Чим відрізняється виробнича нарада від зборів трудового колективу?

4.2. Яким чином приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організацій.

4.3. Хто і яким чином повинен доводити рішення, які приймаються на виробничих нарадах, до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і неповажних причин?

4.4. Хто повинен встановлювати регламент виступаючих працівників на виробничих нарадах?

4.5. Хто повинен готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

Література (2, 4, 9, 52).

Тема 8. Переговорний процес.

Питання для оговорення

1. Види переговорів відповідно до цілей та завдань кожної сторони. Налагодження комерційних та бізнес-зв'язків – основна мета ведення переговорів.
2. Подолання конфронтації, налагодження порозуміння у суперечливих питаннях як завдання переговорного процесу.
3. Підготовчий етап як важлива складова переговорного процесу.
4. Психологічні та організаційні аспекти побудови переговорів. Планування

- організаційних моментів. Важливість перших контактів з партнером.
5. Розмежування між сутністю проблеми і відношеннями сторін.
 6. Визначення інтересів сторін. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів – запорука успіху протоколу.
 7. Залежність успіху переговорів від принципової поведінки учасників переговорів. Моделі швидкого встановлення психологічного контакту на переговорах. Психологічна цілеспрямованість ведення переговорів.
 8. Методи ведення переговорів: варіаційний, компромісний, інтеграції та метод принципіальних переговорів.
 9. Складові тактики ведення переговорів: визначення рубіжного терміну, підтримка незацікавленої сили, залучення посередника.
 10. Мистецтво суперечки. Поняття об'єктивної і суб'єктивної реальності.
 11. Вербальні та невербальні техніки ділової суперечки.
 12. Вміння слухати співрозмовника як складова успіху переговорів.
 13. Необхідні особистісні якості для ведення переговорів: вміння стримувати себе, керувати власними діями та емоціями. «Золоте» правило переговорів: переконливість та неупередженість.
 14. Обговорення підсумків переговорного процесу, його успішність або безрезультативність. Критерії оцінки успішності переговорного процесу.

Теми рефератів

1. Переговори – ділове взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення.
2. Порядок ведення переговорів. Узагальнені схеми переговорного процесу.
3. Важливість дотримання етики та етикету при веденні переговорів.
4. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.

Література (4, 14, 16-17, 19, 22-24, 29, 32, 37, 43, 45-46, 52).

Змістовий модуль III. Психологія управління.

Тема 9. Інструменти психологічної взаємодії.

Ситуаційна вправа 1

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робочого? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречним буде застосування соціально-психологічних методів в даній ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти стосовно організації роботи ремонтної бригади?

Ситуаційна вправа 2

В напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій в колективі, ви

- запропонували би для вирішення проблеми?
2. Чи доречним буде застосування економічних методів в даній ситуації?
 3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Ситуаційна вправа 3

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список співробітників, які, з його точки зору, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагородження. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків, начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень іде мова в цьому прикладі?

Література (3, 14, 19, 27-28, 31, 37, 39, 50).

Тема 10. Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА “ЖІНОЧА ЦИТАДЕЛЬ”

Стислий виклад

Приватна школа № 134 була гордістю АНД району м. Дніпропетровська, славилася досягненнями у фізиці та математиці, учні займали призові місця на районних, міських та обласних олімпіадах з цих наук. Комісії були задоволені роботою школи. Авторитетність та імідж школи створювали вчителі - справжні педагоги, переважно вищих категорій і з досвідом роботи.

Чимало батьків з усього АНД району вважали, що їхня дитина повинна навчатися саме у цій школі, тому спеціально відправляли дітей вчитися в ПШ № 134.

У квітні звільняється друга людина в організації - старший завуч Лариса

Володимирівна Кулак, яка була незамінною для школи.

Директор школи цінував її як спеціаліста, але терпів як людину, тому жодних спроб залишити завуча не було. На її місце призначили вчителя математики Олену Переверзеву, яка має негативний імідж у школі. Відверто кажучи, ніхто не очікував такого призначення, були і більш гідні кандидатури.

Олена, обравши неправильну позицію на новому місці, свариться і ображає вчителів, підтасовує розклад, бере собі для класного керівництва кращий клас. За кілька місяців зі школи пішло 3 основні математики, зменшилася віддача і від кафедри фізики та інформатики. Атмосфера в школі перестала бути дружньою, люди стали частіше сваритися. Завучі незадоволені роботою Олени Переверзевої через те, що вона взялася читати математику в кількох класах, замінюючи звільнених вчителів, і весь робочий час витрачає на перевірку зошитів, у той час як її робота перекладається на решту завучів. Школа починає втрачати свою елітарність та імідж, повзуть різні чутки...

Вправа закінчується витягом з листа, в якому керівник кафедри математики розповідає про негативні явища, що відбуваються в школі, і про своє бажання її залишити.

Ключові завдання ситуаційної вправи

Першочергове завдання полягає у вирішенні проблеми взаємовідносин «начальник - підлеглий» в такій ситуації, коли начальником несподівано стає людина, яка мала негативний імідж серед своїх співробітників. Іншими словами, як врахувати всі деталі у разі призначення на посаду свого «улюбленця».

- Яка перспектива розвитку школи?

- Як психологічна атмосфера школи буде впливати на учнів школи, на досягнення школи, на імідж школи в очах батьків?

- Як за нових умов мотивувати кафедри на те, щоб вони «вклали в дітей душу»?

Ключовим моментом є ілюстрація того, що коли людину поставити не на «її» місце, то організації можуть виграти в короткостроковому періоді, але

програти стратегічно. Слід звернути увагу на протидію зниженню мотиваційного потенціалу, створенню негативного соціально-психологічного клімату та заохочення до покращення методів досягнення поставлених навчальних цілей.

Запитання для обговорення

1. Лідерські якості Олени Переверзевої: в яке русло потрібно було спрямувати її енергію після прийняття посади для нормального входження в колектив? Яку роль потрібно було відігравати Олені на новій посаді?

2. Чому влада Олени Переверзевог зустріла такий опір з боку її підлеглих?

3. Чи можна, вважати, що за часів керівництва Лариси Володимирівни Кулак кафедри працювали командно? Чому за керівництва Переверзевої зменшилася віддача від вчителів?

Література (3, 14, 19, 27-28, 31, 37, 39, 50).

Тема 11. Вирішення конфліктів в організації (підприємстві, установі).

Ситуаційно-аналітична задача 1. “Цугцванг”

I. Загальна інформація

НБУ і ДПУ організували “колективний підряд”: перший не видає морським агентам ліцензії на здійснення розрахунків в інвалюті, а друге за відсутність ліцензій агентів штрафує. Через це робота морського агента ТОВ „Унішип сервіс” фактично заблокована, і скоро й інші морські агенти (а можливо, і не тільки вони, тому що схожі договірні відносини можуть діяти й в інших сферах) потраплять в аналогічну ситуацію.

Історія конфлікту

На початку 2002 р. „Унішип сервіс” був оштрафований податківцями за відсутність індивідуальної ліцензії на здійснення операцій по перерахуванню коштів в іноземній валюті. Причому такий результат перевірки був визначений рекомендацією Бердянського відділення Промислово-інвестиційного банку,

спрямованою в місцеве ДПУ. ТОВ „Унішип сервіс” ставилося в провину те, що, виступаючи субагентом, воно одержав на свої рахунки валюту з рахунків агента, що, у свою чергу, був резидентом України. Те, що послуги „Унішип сервіс” робив нерезидентові, а іноземному судновласникові, ні банкірів, ні податківців не обходило.

Думки сторін

НБУ як головний орган валютного контролю вважає, що в подібних випадках в індивідуальній ліцензії немає необхідності. Більш того, підприємства повинні здійснювати розрахунки без таких ліцензій.

Судді не прийняли до уваги відповідний лист НБУ та підтвердили правомірність стягнення незаконного штрафу на всіх рівнях. Зокрема, Вищим Господарським Судом України (ВГСУ) “прийнято рішення про необхідність одержання індивідуальної ліцензії на операцію, що такої ліцензії не вимагає”.

Коли справа ще могла бути виправлена (перед її розглядом у Верховному Суді), власники морського агента сподівалися, що, почувши подробиці настільки незвичайної суперечки, НБУ виступить у ньому як співвідповідач на стороні „Унішипа”. Нажаль, замість цього заступник директора юридичного департаменту НБУ досить емоційно порекомендував не турбувати його подібними дзвінками. Більше того, представником НБУ було надано пораду “Унішипу” реалізувати своє право “у зв'язку винятковими обставинами” домогтися перегляду “мудрого” рішення ВСУ у колегії суддів в складі суддів ВСУ. Створюється враження, що не НБУ, а саме “Унішип” відповідає за встановлення нормальних правил проведення валютних розрахунків в Україні. Однак, через різночитання в позиціях ДПУ і НБУ і далекості суддівського корпусу від предмета суперечки, припустити, чим закінчиться конфлікт важко.

Зазначимо також, що заступник голови ДПУ в колишньому був банківським службовцем, однак і він підтвердив, що нинішнє керівництво ДПУ буде жадати від агентів, що займаються субагентуванням, неможливого - наявності індивідуальної ліцензії.

В результаті судового розгляду, що закінчився відмовою ВСУ в прийнятті касаційної скарги відносно рішення ВГСУ, морські агенти потрапили, вживаючи шахову термінологією, у цугцванг: виконуючи постанову суду, вони порушують нормативні акти НБУ, а виконуючи інструкції НБУ, ігнорують судові рішення. Більш того, навіть якби агенти захотіли виконати рішення суду, у них би нічого не вийшло: НБУ не збирається змінювати свою „нормативку”, а виходить, і видавати індивідуальні ліцензії для здійснення вищеописаних розрахунків. Іншими словами, один держорган відмовляє у видачі ліцензій, а інший штрафує за її відсутність. Чудово і дуже зручно для наповнення бюджету.

II. Завдання для обговорення

1. В чому полягає причина конфлікту?
2. Охарактеризуйте предмет та мотиви конфлікту з позиції окремих його сторін.
3. Які б рекомендації ви надали на різних стадіях розвитку даного конфлікту.

III. Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

Конфлікт потрібно розглядати з позиції усіх учасників: морського агента, податківців, банкірів та суддів.

Доцільно було б з’ясувати заходи, що відповідають кожному виду діяльності в рамках процесу управління конфліктом, в наступному порядку:

- діагностика та прогнозування конфліктів, оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження, профілактика або стимулювання конфлікту;
- регулювання та оперативне розв’язання конфлікту.

Які з цих заходів можуть бути використані на початку відкритої конфліктної взаємодії?

СИТУАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ЗАДАЧА 2. “ПРОТИБОРСТВО ВИРОБНИКА ТА ДИЛЕРА”

I. Загальна інформація

Найбільша російська мережа салонів стільникового зв'язку „Евросеть” у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись з трубками Samsung, а тепер на найбільш віддалені полиці відправляється продукція фірми Nokia.

Рішення „Евросеть” пов'язано зі спробою домогтися більш привабливих умов для себе від фінського виробника. Такі методи для „Евросеть” не є нові - подібне вона уже випробувала на „Samsung”.

Можливі варіанти вирішення конфлікту: Nokia можливо прийдеться піти на поступки „Евросеть”, оскільки від неї залежить лівова частка продажів продукції компанії. Не виключено, що Nokia втратить позицію лідера через розбіжності з „Евросеть”.

Водночас частка Nokia на російському ринку сьогодні перевищує 25%, звуження асортиментного ряду приведе до відтоку покупців і зменшення одержуваного прибутку. Компенсувати це за рахунок продажів інших брендів практично неможливо. Мінус в тому, що подібна політика сильно дезорієнтує покупців – коли постійно виникають обмеження по тому або іншому бренду (Samsung, Nokia і т.д.), набагато простіше вибрати для покупки магазин, у якому гарантовано присутні усі виробники.

Мотиваційна політика

Заходи, що пропонується вживати для де мотивації персоналу з продажу продукції фірми Nokia:

По-перше, переміщення стільникових телефонів Nokia з центральних вітрин на найбільш віддалені, де вони будуть стояти без описів. Причому продаж цих телефонів буде здійснюватися лише за настійливою вимогою клієнтів, консультантам забороняється рекомендувати покупку апаратів фірми Nokia.

По-друге, співробітникам „Евросеть” заборонено мати в особистому користуванні телефони Nokia. Свої телефони можна оцінити за будь-якою ціною і продати із синім цінником як раніше вживаний. Працівники зможуть купити телефон будь-якої іншої марки за закупівельною ціною.

По-третє, „Евросеть” по всіх країнах СНД призначає ставку заробітної плати за продаж телефонних апаратів свого опонента на рівні 0%. Для порівняння: аналогічна базова ставка по Samsung дорівнює одиниці.

Мотивація по іншим брендам підвищена, щоб співробітники не втратили матеріально.

Представники компанії Nokia украї стримано відзиваються про нову комерційну політику свого найбільшого закупника, адже „Евросеть” важливий гравець на ринку. Ми завжди робили все можливе, щоб вести бізнес з ними якнайкраще.

В свою чергу Nokia проводить усвідомлену політику по стримуванню зростання частки ринку „Евросеть”, що полягає у варіюванні продуктів, які постачаються, наданні їх іншим роздрібним мережам. Виробник не хоче створювати прямої залежності між собою й одним роздрібним гравцем.

II. Завдання для обговорення

1. Охарактеризуйте образи конфліктної ситуації для кожної з сторін. Які на вашу думку варіанти розв'язання конфліктної ситуації є виправданими?
2. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб'єктів до конфлікту.
3. Які були б ваші дії в якості керівника Представництва Nokia?

Література (1, 4, 11-13, 15-18, 20-23, 29, 31-32).

Змістовий модуль IV. Документознавство.

Тема 12. Організація роботи з документами.

Питання для обговорення

1. Роль діловодства в менеджменті. Діловодство як діяльність управлінських працівників. Організаційні форми діловодства.
2. Основні функції документів: інформаційна, соціальна, комунікаційна, культурна, облікова, правова, джерелознавча тощо
3. Сутність поняття «документ». Документ як інформація, що використовується в управлінні. Основні види фіксаційної основи: паперова, фотоплівка, магнітна стрічка, диск тощо. Генезис і розвиток поняття «документ». Властивості та ознаки документа.
4. Документи. Класифікація документів та їх призначення. Основні групи документів: організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні. Класифікація документів: за напрямками діяльності, походженням, призначенням, місцем складання, ступенем оригінальності, термінами зберігання, розголошенням тощо.
5. Функції документу: головна, загальні (інформаційна, комунікативна, кумулятивна), спеціальні (регулятивна, когнітивна, правова, облікова, культурна, меморіальна, гедонічна тощо). Інформаційна складова документу, принципи поділу соціальної інформації. Документна інформація. Матеріальна основа документу, основні форми носія інформації. Внутрішня і зовнішня структура документу. Реквізити документу.

Література (5, 10, 24, 26, 33-34, 40, 42, 53).

Тема 13. Інструкція з діловодства в організації.

Питання для обговорення

1. Складання та затвердження інструкції з діловодства в організації. Загальноприйняті правила організації діловодства у роботі фірмі. Складання плану організації діловодства на конкретному виробництві.

2. Види інструкцій з діловодства: щодо складання документів, щодо руху та використання документів в організації, щодо зберігання документації.
3. Організація руху, пошуку і зберігання документів у діловодстві.
4. Формування номенклатури справ організації, затвердження їхніх номерів, порядок розміщення, термін зберігання тощо.
5. Порядок підготовки та оформлення документів. Підготовка документів до роботи. Модель побудови документа. Складання та оформлення службових документів. Формати, береги та бланки документів. Форми тексту документа

Література (5, 10, 24, 26, 33-34, 40, 42, 53).

Тема 14. Стандарти організації (підприємства, установи).

Питання для обговорення

1. Стандарти як загальні норми та критерії якості, ефективності діяльності організації. Стандарти і загальні вимоги до діяльності організацій.
2. Безперечна необхідності стандартів. Формальний характер стандартів. Відмінність світових та вітчизняних стандартів.
3. Законодавчі вимоги відносно дотримання стандартів. Відповідальність виробника і повноваження відповідних органів щодо рівня дотримання стандартів.
4. Стандартизації діяльності як необхідність для здійснення прямого контролю. Стандартизації робочих процесів, виходу (кінцевих результатів роботи), знань, робочих процесів. Здійснення стандартизації через застосування правил, стандартних операційних процедур, опрацювання графіків роботи. Стандарти як показники оцінки роботи.
5. Стандартизація операційних процедур як необхідність формалізованих регуляторів. Масштаб допустимих відхилень і принцип виключення.
6. Принцип стандартизації в управлінні. Розробка стандартів стану й функціонування системи управління як впровадження основних критеріїв адміністративного контролю.

7. Уніфікація і стандартизація тексту. Уніфікація мови документів. Літературні норми та стандарти для ведення документації в організації.
Література (5, 10, 24, 26, 33-34, 40, 42, 53).

Тема 15. Документування і документообіг в організації.

Питання для обговорення

1. Соціально документно-комунікаційна система. Документна комунікація як підсистема соціальної комунікації. Співвідношення документної і недокументної комунікації. Документна комунікаційна система: атрибутивна, функціональна, управлінська підсистема. Документні потоки, масиви, ресурси, фонди. Документна діяльність: документування, обробка, поширення, збереження, використання.
2. Основні елементи діловодства: документування та документообіг. Процес документування. Поняття про документування, його методи, способи і засоби. Кодування документної інформації. Способи і засоби запису документної інформації.
3. Організація роботи з документами. Порядок обробки та надсилання вихідних документів. Порядок обробки вхідних документів. Суть приймання вхідної кореспонденції на місцях. Особливості попередньої обробки вхідної кореспонденції. Реєстрація документів.
4. Механізація та автоматизація діловодних процесів. Консервація документа. Розташування документів у архівосховищах. Допуск в архівосховища. Основні архівні довідники. Особливості використання архівних документів.

Теми рефератів

1. Функції діловодної служби та основні завдання керівника
2. Основні принципи інформаційних відносин.
3. Принципи організації діловодства: загальні та спеціальні.

Література (5, 10, 24, 26, 33-34, 40, 42, 53).

Тема 16. Організація колективної роботи з документами.

Питання для обговорення

1. Організаційні форми діловодства на підприємстві (закладі, установі). Застосування режиму «фільтрації» документів.
2. Методичне керівництво і контроль за оформленням документації та формуванням справ в установі, її структурних підрозділах. Підготовка справ до зберігання та використання. Експертиза цінності документів. Особливості передачі справ до архівного підрозділу установи і забезпечення зберігання документів.
3. Характеристика та правила складання управлінської документації. План роботи. Наказ. Вказівка. Інструкція. Основні правила складання.
4. Характеристика та правила складання інформаційних документів. Характеристика та правила складання облікових документів. Документація щодо особового складу.
5. Контроль та облік документообігу в організації. Суть процесу виконання документів.
6. Поняття обліку ведення документації. Форми обліку. Місце обліку та його роль в процесі управління. Види обліку. Співвідношення контролю та обліку.
7. Контроль як форма зворотного зв'язку документування. Основні завдання контрольної діяльності канцелярії (секретаріату, загального відділу).

Література (5, 10, 24, 26, 33-34, 40, 42, 53).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зв'язок місії організації із зовнішнім середовищем.
2. Місія та ціль як елемент стратегії, структури та поведінки організацій.
3. Технологія утворення загальних організаційних цілей.
4. Організаційна культура та корпоративна політика.
5. Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи.
6. Символи, герої, ритуали, цінності як складові організаційної культури.

7. Особливості, переваги й хиби ринкової, бюрократичної, кланової культури організацій.
8. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними.
9. Правила і норми діяльності, як технологічний аспект культури організації.
10. Критерії створення правив і норм.
11. Види нормування діяльності організації (писані та неписані правила організацій).
12. Сутність поняття «імідж».
13. Ціль програми ефективного іміджу. Види іміджеформиуючої інформації (пряма і непряма).
14. Основні частини майстер-плану іміджу організації: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу, неловимого іміджу.
15. Закріплення правил і норм діяльності в організації. Статутні документи організації.
16. Необхідні умови успішної реалізації впровадження елементів корпоративної культури.
17. Нововведення як спосіб змін культури в організаціях.
18. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.
19. Моделі групової поведінки.
20. Психологічні прийоми впливу на партнера.
21. Етичні нормативи і стандарти у бізнесі.
22. Ієрархія рівнів делегування повноважень для вертикального розподілу координаційних зусиль ("скалярна підпорядкованість").
23. Фактори, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми.
24. Діловий етикет, як складова професійної етики
25. Теорія Томкіпса та Чені відносно досягнення ідентифікації з організацією.

26. Залежність ідентифікації працівника від комунікаційного клімату підприємства.
27. Взаємозалежність понять „ідентифікація з організацією” та „досягнення цілей”.
28. Критерії оцінки персоналу.
29. Моделі оцінки ділових якостей менеджера.
30. Методи психодіагностики.
31. Типи взаємовідносин в середині колективів.
32. Види відносин у системі «керівник - підлеглий».
33. Сутнісні характеристики процесу комунікації.
34. Види комунікації.
35. Управління комунікаційними процесами в організації.
36. Умови та фактори, що сприяють ефективній комунікації.
37. Створення прес-релізу, його призначення.
38. Поняття презентації та вимоги до проведення.
39. Призначення та особливості підготовки прес-конференцій.
40. Сутність та значення діяльності організації по зв'язках з громадськістю.
41. Напрямки PR-діяльності.
42. Основні інструменти в діяльності по зв'язках з громадськістю.
43. Нарада (збори) як вид організації ділового спілкування.
44. Етапи підготовки та проведення публічного виступу.
45. Проведення “круглих столів” - форма зв'язків з громадськістю.
46. Призначення та особливості підготовки брифінгу та інтерв'ю.
47. Цілі і види переговорів.
48. Підготовка і порядок ведення переговорів.
49. Методи ведення переговорів.
50. Тактика переговорного процесу.
51. Психологія управління: її об'єкт і предмет.
52. Складові предмету психології управління.
53. Психологічні методи управління.

54. Психологічні прийоми впливу на особистість.
55. Роль малої групи в процесі побудови колективу.
56. Процес формування та розвитку трудового колективу.
57. Соціально-психологічний клімат первинного трудового колективу.
58. Роль керівника у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.
59. Поняття і сутність конфлікту.
60. Типологія конфліктів в управлінській діяльності, їх причини.
61. Методи аналізу конфліктних ситуацій.
62. Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях.
63. Управління конфліктом.
64. Рекомендації по розв'язанню конфліктної ситуації.
65. Організаційні форми діловодства.
66. Класифікація документів та їх призначення.
67. Функції та структура документу.
68. Складання та затвердження інструкцій з діловодства в організації.
69. Види інструкцій з діловодства.
70. Формування номенклатури справ організації.
71. Порядок підготовки та оформлення документів.
72. Стандарти і загальні вимоги до діяльності організацій.
73. Законодавчі вимоги відносно дотримання стандартів.
74. Принцип стандартизації в управлінні.
75. Стандартизація текстів та оформлення документів.
76. Документна комунікація як підсистема соціальної комунікації.
77. Документна діяльність: документування, обробка, поширення, збереження, використання.
78. Основні елементи діловодства: документування та документообіг.
79. Функції діловодної служби та основні завдання керівника
80. Принципи організації діловодства: загальні та спеціальні.
81. Принцип відповідальності.

82. Принцип збереження інформації.
83. Вимоги оформлення загальних документів.
84. Організаційні форми діловодства на підприємстві.
85. Застосування режиму «фільтрації» документів.
86. Методичне керівництво і контроль за оформленням документації.
87. Контроль та облік документообігу в організації.
88. Суть процесу виконання документів.
89. Місце обліку та його роль в процесі управління.
90. Основні завдання контрольної діяльності канцелярії (секретаріату, загального відділу).

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. - К.: Професіонал, 2009. - 280 с.
2. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології техніка паблік рилейшнз: Монографія. – К.: МАУП, 2005.– 440 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2013. - 384 с.
4. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. - К.: Знання, 2013. - 407 с.
5. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посіб./ Діденко А. Н. - 5-те вид., - К.: Либідь, 2009. - 384 с.
6. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: посіб. - К.: Освіта України, 2011. - 248 с.
7. Етика ділових відносин: Навч. посіб./ Лесько О.Й. та ін. - Вінниця: ВНТУ, 2011. - 309 с.
8. Етика ділового спілкування: навч. посіб./ [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук]. - К.: ЦУЛ, 2017. - 344 с. Гундарин М. Книга руководителя отдела PR. - СПб.: Питер, 2006. – 368 с.
9. Игнатъев Д., Бекетов А. Настольная энциклопедия Public Relations.-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 496 с.
10. Комова М.В. Діловодство: навч. посіб./ [Комова М.В.]. - 4-те вид. - Львів-К.: Тріада плюс, "Алерта", 2011. - 220 с.
11. Конфліктологія: навч. посіб./ [Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін.]. - Х.: Право, 2012. - 128 с.
12. Конфліктологія: навч. посіб./ [За ред. Гребенькова Г. В.]. - Л.: Магнолія 2006, 2011. - 229 с.

13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н. Я. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента. - К.: Академвидав, 2012. - 296 с.
14. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб./ Кулініч І. О. - К.: Знання, 2008. - 292 с.
15. Менеджмент : навч. посіб. / [Заг. ред. Мошека Г. Є.]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К. : Ліра-К, 2016. - 550 с.
16. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 2 : Менеджмент / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської]. - К. : Персонал, 2015. - 326 с.
17. Никуленко Т. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - Ростов н /Д : Феникс, 2006. - 407 с.
18. Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2004. – 560 с.
19. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб./ [Орбан-Лембрик Л. Е.]. - 2-ге вид, доп. - К.: Академвидав, 2010. - 544 с.
20. Орлянський В.С. Конфліктологія: навч. посіб./ Орлянський В.С. - К.: ЦУЛ, 2007. - 160 с.
21. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб./ [За заг. ред. Мошека Г. Є.]. - К.: Ліра-К, 2018. - 528 с.
22. Основи менеджменту: Навч. посіб./ Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. - К.: Професіонал, 2007. - 496 с.
23. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. - К.: Кондор, 2010. - 581 с.
24. Палеха Ю. І. Загальне діловодство: навч. посіб. навч. посіб. - вид. 4-те, випр. і доп. - К.: Ліра-К, 2014. - 624 с.
25. Палеха Ю. І., Леміш Н. О. Загальне документознавство: навч. посіб. - 2-ге вид. доп. і перероб. - К.: Ліра-К, 2009. - 434 с.
26. Пашутинський Є. К. Діловодство кадрової служби: практич. посіб./ Пашутинський Є. К. - 4-те вид., змін. та доповн. - К.: КНТ, 2009. - 332 с.
27. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: Навч. посіб. - 2-е вид., перероб. і доп. - Вінниця: ВНТУ, 2016. - 150 с.

28. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: Навч. посіб. для практичних та семінарських занять. - Вінниця: ВНТУ, 2010. - 120 с.
29. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст]: підруч. - 2-ге вид., випр. - Суми: ВТД "Університетська книга, 2008. - 240 с.
30. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підруч. - 4-те вид., перероб. та доп. - К.: ЦУЛ, 2015. - 488 с.
31. Цимбалюк І. Психологія управління: навч. посіб. - К.: Професіонал, 2008. - 624с.
32. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2017. - 168 с.

Додаткова

33. Авер'янова Є., Аханов С., Баліян С. та ін. Кадрове діловодство: Консультації, відповіді, первинні документи, нормативна база. – Д.: Баланс-Клуб, 2005. – 160 с.
34. Беспяньська Г.В. Діловодство. – К.: Університет «Україна», 2005. – 418 с.
35. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: «ЕксОб», 2002. - 384 с.
36. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 336 с.
37. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2005.- 456 с.
38. Жуковська В.М. Діловодство. Практикум: Навч. посіб. – К.: КНТЕУ, 2004. – 152 с.
39. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Міленіум, 2003.- 344 с.
40. Кірочок О.Г., Корбутяк В.І. Документування у менеджменті: Підручник. – К.: Центр навч.л-ри, 2003. – 216 с.

41. Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2006. – 272 с.
42. Ломачинська І.М., Лоскутова С.А. Спеціальне діловодство: Навч. посіб. для дист. навч. Ч. 2/ За наук. ред. Горбаченко Т.Г. В 2-х ч. - К.: Ун-т "Україна", 2006. - 445 с.
43. Мамонтов С. Тактика ведення переговорів. – СПб: Питер,, 2002. – 160 с.
44. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
45. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 536 с.
46. Менеджмент: Підруч./ [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
47. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л. : Магнолія 2006, 2017. - 293 с.
48. Пиз А. Язык телодвижений. – СПб: «Питер», 2006. - 120 с.
49. Поваляева М.А., Рутер О.А. Невербальные средства общения. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 352 с.
50. Савельєва В.С. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Професіонал, 2005.- 320 с.
51. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручн. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
52. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
53. Швецова-Водка Г.М. Документознавство: Навч. посіб. - К.: Знання, 2007. – 398 с.