

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**ВСП «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»**

**Перелік і зміст**

**Лекцій (занять) для груп**

**ОПП – КС, КГ, КБ, РП, МХ, КВ, ТХ, ГХ, МК, МІ**

**по предмету «Основи управлінської діяльності»**

**денна форма, форма навчання дистанційно – 4 курс**

**2023-2024н.р.**

**2024-2025н.р.**

---

## Зміст

|                    |    |
|--------------------|----|
| Заняття №01 .....  | 3  |
| Заняття № 02 ..... | 4  |
| Заняття № 03 ..... | 7  |
| Заняття № 04 ..... | 13 |
| Заняття № 05 ..... | 14 |
| Заняття № 06 ..... | 17 |
| Заняття № 07 ..... | 19 |
| Заняття № 08 ..... | 20 |
| Заняття № 09 ..... | 21 |
| Заняття № 10 ..... | 23 |

**1 семестр – групи 4 курса**  
**ОПП: МХ, КВ, КС**  
**2 семестр – групи 4 курса**  
**ОПП: ТХ, МК, МІ, РП, КГ, КБ**

**Заняття №01**

**Лекція № 01 – Змістовний модуль – 1**

**Тема № 1 – Сутність управління, зміст науки про управління  
розвиток науки , завдання , види управління.**

Ефективна робота любого підприємства, організації тощо може бути тільки при чіткої організації управління, функції якого це: прогнозування, планування, організація роботи, координація і регулювання трудового процесу, активізація та стимулювання працівників, контроль, облік та аналіз діяльності підприємства для подальшого розвитку.

Для того щоб управляти необхідно впливати на процес, а щоб впливати – необхідно мати свободу влади, тобто мати можливість контролювати процес роботи підприємства та забезпечити роботу працівників і колективу відповідно його функцій, завдань тощо.

Успішно керувати – це наявність у керівника обширних знань, вміти мислити, добре знати нормативно-правову базу, технологію виробництва, основи психології, соціології, права тощо.

Тобто управління це творчий процес і тому важливо не тільки знання но вміння аналізувати, організовувати та приймати рішення конкретних виробничих ситуаціях.

Від керівника залежить мати такі індивідуальні якості: вміння працювати з працівниками, з людьми в цілому, володіти ініціативою та інтуїцією.

**Тобто** – для того щоб здійснювати функції керівника, а саме управляти (керувати ) – необхідно мати наукову основу управління та вміти творчо ефективно застосовувати її в практичній діяльності. Тому чітко визначено, що управління – це наука та мистецтво.

Таким чином комплекс функцій, якими повинні керуватись і виконувати свою діяльність керівник це – визначення мети, визначення стратегії досягнення мети, прийняття відповідних рішень, персональна відповідальність за всі свої дії, рішення функції як щодня виконує керівник.

Класичне визначення управління – це безперервний процес впливу на колектив людей для організації і координації їх діяльності в процесі

виробництва для досягнення найкращих результатів праці при найменших витратах.

Предмет «Основи управлінської діяльності» по структурі складаються із змістовних модулів, які передбачають забезпечити знання, уміння, навички окремого розділу курсу предмета через проведення певної кількості лекцій семінарів, практичних робіт та самостійних робіт. Завершення вивчення курсу «Основи управлінської діяльності» здійснюється виконанням «контрольно-залікової роботи».

Рівень результатів навчання диференційний залі.

### **Зміст змістових модулів:**

**№ 01** Теоретичні правові основи управлінської діяльності.

(теми модулів в метод. рекомендаціях)

**№ 02** Психологічні аспекти управління, основи психології особистості.

(теми модулів в метод. рекомендаціях)

**№ 03** Організація управлінської праці керівника. Управлінські рішення.

Порядок підготовки до семінарів та виконання практичних, самостійних робіт – мати конспект, в якому визначати доповнення, визначення основних понять, теоретичних висновків до питань контрольної лекції, практична робота та самостійна виконується окремо на листах форми А4, відповідно методичних рекомендацій.

При вивченні дисципліни «Основи управлінської діяльності» користуватись «Методичними рекомендаціями», як розташовані на Google Classroom.

**Історичні передумови** виникнення науки управління, еволюція розвитку науки – **розглянути самостійно**, використовуючи відповідну літературу та інтернет.

Організаційне структура управління – це склад управлінських підрозділів, їх взаємовідносини та певні види управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна.

## **Заняття № 02**

### **Лекція № 2 – Змістовий модуль 1**

**Тема № 2 – Організаційна структура управління методи управління.**

**Структура** управління підприємством, організацією, тощо – це склад управлінських підрозділів та їх взаємозв'язок!

Для здійснення функцій управління на підприємствах (організацій) створюється **апарат управління**, який розділюється на окремі, но взаємопов'язані частини – органи управління.

Кожний орган управління виконує певний комплекс операцій і процедур по управлінню виробництвом (процесом), тобто здійснює функції управління.

В свою чергу апарат управління по горизонталі ділене на лекції, а по вертикалі на ступені управління.

**Ланка** – це самостійний орган (або виконавець) апарат управління (бухгалтерії, відділ кадрів тощо).

Якщо на одному горизонтальному рівні є послідовність підпорядкування – це ступінь управління (наприклад бригада зі змінами, ділянка цеху і т.д.) – теж ступінь на другому рівні!

Структура апарата управління, яке доповнена зв'язками та взаємодіями окремих органів управління називається **організаційною структурою управління**.

Існують такі види організаційних структур управління: лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, програмно-цільовий та інші.

Відповідно апарат управління включає лінійних керівників (директор, начальник цеху, майстер, бригадир) і функціональних (начальники відділів, бюро тощо).

**Лінійна структура** характеризується безпосереднім впливом керівника на управлену ланку по всім функціям управління. Лінійний керівник особисто відповідає за роботу підпорядкованих ланок (підприємство невелике ).

**Функціональна структура** – начальне керівництво здійснюється лінійним керівником через керівників функціональних органів.

Для того, щоб управління було ефективне, не було дублювання в керівництві – була введена змішана структура – **лінійно-функціональне !!!**

Перевага цього виду структури управління – підвищення якості прийнятих рішень, принцип єдинства управління, тощо !!!

Шлях удосконалення організаційної структури управління залежать від багатьох критеріїв роботи виробництва: зменшення витрат на управління, підвищення якості роботи.

Для здійснення управління виробництвом, процесом тощо керівник використовує пені методи і важіль управління.

**Метод** – це прийом, дії, як впливають на досягнення поставленої цілі, завдання тощо.

Для того щоб досягнути поставлені цілі, мети, завдання, необхідно впливати на працівник з допомогою важелів і стимулів.

**Важіль (стимул)** управлінського впливу – це засіб застосування якого дозволить виконати поставлене завдання. А досягти цього можна тільки з допомогою морального і лабораторного стимулювання праці робітників- це є важелі, дозволяючи здійснити конкретне завдання, ціль тощо.

Успішне вирішення будь-якої проблеми, цілі, завдання виробничого, господарського, та іншого характеру потребує комплексного застосування керівником різних методів управління і стимулювання праці. До таких методів відносяться – економічний, адміністративний та соціально-психологічний методи.

**Економічний** – це елементи економічного механізму, з допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток підприємства (організації, установи). Це фінансування виробничого процесу, оплата праці, матеріальні заохочення тощо.

**Адміністративний (організаційно-розпорядчий)** – це метод, який здійснюється на основі нормативно-правових документах, основна ціль яких правове регулювання відносин, законність рішення, захист прав і законів інтересів підприємства та його працівників тощо.

**Соціально-психологічний** – це метод, який базується на основах соціології та психології, що включає: планування соціального розвитку підприємства, активність і ініціатива членів колективу, використання різних

форм комплексного індивідуального морального заохочення, формулювання мотивації трудової діяльності членів колективу.

### **Заняття № 03**

#### **Змістовий модуль № 1**

#### **Практична робота № 1**

#### **Тема – Розробка посадової інструкції однієї професії або посади (по вибору)**

**Посадова інструкція** – це документ, який регламентує офіційно-правовий статус працівників і визначає їх конкретні завдання, обов’язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, які необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників. Вимоги посадової інструкції враховуються під час добору кандидатів на вільні посади, робочі місця, атестації працівників, притягнення їх до дисциплінарної відповідальності.

Посадова інструкція повинна відповідати вимогам, затверджених.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад та професій, що зазначені у штатному розпис підприємства (установи, організації).

Розробляє інструкцію робоча група фахівців підприємства, затверджує інструкцію керівник підприємства, віза юрист консультант (юрист) обов’язково.

Під час розробки посадових інструкцій необхідно використовувати єдиний зачально прийнятий підхід щодо їх побудови та забезпечити чітке і стисле формування змісту кожного розділу.

Посадові інструкції складаються із розділів, розташованих за такою структурою:

1. Загальні положення;
2. Завдання та обов’язки;
3. Права;
4. Відповідальність;
5. Повинен знати;

6. Кваліфікаційні вимоги;
7. Вимоги до системи охорони праці;
8. Взаємовідносини (зв'язки) за професією.

Посадові інструкції на посаду (професію) повинні бути обов'язково і під час прийому на роботу – працівник має бути ознайомлений під підпис з його посадовою інструкцією!!!

Відсутність посадових інструкцій – кваліфікується як порушення законодавства про працю.

Слід звернути увагу на те, що розробляючи посадові інструкції, необхідно звертати увагу на правомірність використання таких інших Посад/професій, оскільки вони обов'язково відповідати чинному класифікатору професій та кваліфікацій характеристик.

Наявність посадової інструкції дасть можливість:

- 1) Чітко встановити трудову функцію працівника – визначити його трудові обов'язки.
- 2) Вплинути на працівника, який відмовляється виконувати певні завдання, мотивувати тим, що їх виконання не входять до його посадових обов'язків.
- 3) Довести не виконання працівником своїх трудових обов'язків і притягнути його до дисциплінарної відповідальності на підставі пункту 3 статті 40 КЗпП України чи пункту 1 ст. 41 КЗпП та до матеріальної відповідальності (ст. 30 КЗпП).
- 4) У деяких випадках підтвердити перевищення працівником (посадовцем) своїх повноважень.

#### **Практичне завдання:**

- 1) Вибрати професію (посаду), яка Вам знайома.
- 2) Користуючись методичними рекомендаціями скласти відповідну інструкцію для вибраної професії (посади).
- 3) Оформити інструкцію по зразку на окремих листах формату А4.



### Зразок оформлення:

**МОН України**  
**ВСП «ОТФК ОНТУ»**

Посадова інструкція  
посади \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Виконав  
ПІБ, гр.

2023 р.

## Титульний лист

**I. Загальні положення**

Текст

**II**

**III**

.

.

.

.

.

.

**VIII**

2,3 ... *cmp.*

Інструкцію розробив

---

підпис

*Остання сторінка*

При розробці інструкції користуватись методичними рекомендаціями, прикладами в інтернеті тощо.

Практичне представляється викладачу під час проведення семінару!!!

### **Форма посадової інструкції**

Існує уніфікована форма посадової інструкції, схвалена протоколом Методичної комісії Держкомархівів від 20.06.2006 № 3 (далі — Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів).

### **Структура посадової інструкції**

В оформленні посадової інструкції немає суворих регламентів, що дозволяє оформляти її згідно з прийнятими в організації правилами.

У класичному вигляді прийняті наступні розділи:

1. Загальні положення (посада, ціль, кваліфікаційні вимоги, становище в організаційній структурі);
2. Функції посади (набір конкретних дій, необхідних виконання особі);
3. Права працівника (посадові повноваження, необхідні виконання функцій працівника);
4. Відповідальність працівника (те, за що відповідає співробітник, а також покарання за невиконання обов'язків);
5. Повинен знати (опис знань та вимог, які необхідні співробітнику для виконання посадових зобов'язань, законодавчої бази та нормативних документів);
6. Заключні положення (порядок набрання чинності документом, а також умови для перегляду робочої інструкції).

### **Зразок посадової інструкції**

Цей шаблон складено відповідно до наказу Мінпраці (наказ Мінпраці від 29.12.2004 № 336) та ДСТУ 4163:2020.

### **Реквізити посадової інструкції**

Обов'язкові елементи посадової інструкції включають назву підприємства, назву структурного підрозділу, назву виду документа (посадова

інструкція, чи робоча інструкція), дату та номер, місце складання або видання, заголовок, гриф затвердження, текст, підпис, візи, відмітку про ознайомлення.

### **Чим керуватись при розробці посадової інструкції**

Згідно з правилами діловодства, є єдиний підхід до складу посадових інструкцій. До них входить: Класифікатор професій, кваліфікаційні характеристики, рекомендації та організаційні документи, колективний договір та ДСТУ 4163:2020.

### **Розділи посадової інструкції**

Зміст посадової інструкції складається з таких розділів:

9. Загальні положення
10. Завдання та обов'язки
11. Права
12. Відповідальність
13. Повинен знати
14. Кваліфікаційні вимоги
15. Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою

Розділи нумерують арабськими цифрами та розміщують у сталій послідовності.

### **Візування та підписання посадової інструкції**

#### **Візування**

До затвердження проект інструкції візують зацікавлені посадові чи службові особи:

- найчастіше посадові інструкції затверджуються керівником організації, після чого делегуються наступним посадовим особам;
- за необхідності — керівнику бухгалтерської служби (Рекомендації щодо складення і оформлення посадової інструкції Збірника уніфікованих форм ОРД).

Порядок візування інструкцій на підприємстві регламентуйте в інструкції з діловодства. Візою оформлюють внутрішнє погодження документа. Віза належить до так званих управлінських реквізитів. Візуючи

документ, посадова особа в межах своїх повноважень погоджується або не погоджується з його змістом. Відсутність чи наявність візи не впливає на юридичну силу документа.

### **Підписання**

Погоджений проект інструкції підписує керівник структурного підрозділу, у складі якого передбачено посаду. Зазначають назву посади керівника підрозділу, його ініціали та прізвище. Керівник підрозділу проставляє особистий підпис.

### **Затвердження посадової інструкції**

У більшості випадків посадові інструкції затверджує перший керівник. Утім, він може делегувати відповідні повноваження іншим посадовим особам. Наприклад, заступнику директора з кадрових питань. Делегування повноважень оформлюють наказом з основної діяльності.

### **Ознайомлення із посадовою інструкцією**

Працівник повинен ознайомитись з інструкцією і поставити підпис, своє ім'я прізвище, та дату ознайомлення. Зазвичай, відмітку про ознайомлення розміщують на останній сторінці інструкції. Проте працівник відділу кадрів може вести окремий аркуш ознайомлення у довільній формі і зберігати його разом з інструкцією.

Якщо інструкцію розроблено після прийняття працівника на роботу, його ознайомлюють у момент її введення.

### **Зберігання посадових інструкцій**

Номенклатурою справ підприємства передбачте окрему справу. Долучайте до неї оригінали інструкцій. За великої їх кількості справа може нараховувати кілька томів. Справу зберігають у відділі кадрів або у підрозділі, що опікується діловодством. У структурних підрозділах зберігають справи з копіями інструкцій.

**Семінар 1**

**Тема – Теоретичні і правові основи управлінської діяльності**

Питання семінару по змісту модуля № 1:

- 1) Завдання та мета дисципліни «Основи управлінської діяльності».
  - 2) Принципи побудови організаційної структури управління. Види структури.
  - 3) Методи управління.
  - 4) Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності.
- (В конспекті зробити основні поняття, визначення та зміст зазначених питань)

Питання для контролю знань та розуміння управлінських засад:

1. Управління – наука та мистецтво;
  2. Організаційна структура управління, її види вплив на якість управління.
  3. Система методів управління, сутність, особливості їх.
  4. Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності, значення, зміст.
  5. Загальне уявлення про управлінську діяльність і вплив її на ефективну та результативну роботу колективу.
- (Відповіді на питання в конспект, або на окремих листах)

Підготовка до семінару:

- 1) В конспекті відобразити поняття та розуміння тем (питань) змістового модуля 1 (підручник, інтернет).
- 2) Дати обґрунтовані відповіді на контрольні питання.
- 3) Підготувати практичну роботу № 1 «Посадова інструкція» (на листах А4).
- 4) Виконати самостійну роботу № 1 «Етапи розвитку науки про управління» (підручник, інтернет; в конспекті або на листах А4).

Увага:

Семінар проводимо очно, або на лекції по розкладу, або на особистих консультаціях, або, якщо є поважна причина – переслати зазначені матеріали викладачеві, попередньо попередивши викладача!!!

**Заняття № 05**

**Лекція № 03 – Змістовий модуль 2**

**Психологічні аспекти управління, основи психології особистості**

**Тема № 4 – Трудовий колектив та його керівник.**

**Питання теми:**

- 1) Трудовий колектив та його формування.
- 2) Роль керівника в системі управління.
- 3) Здібності, якості, професіональна етика, організаторські здібності керівника.
- 4) Авторитет керівника, уміння впливати на своїх працівників.
- 5) Морально-психологічний клімат в колективі.

**Колектив** – це складна система, яка складається із безліч пов’язаних між собою груп людей і окремих осіб, об’єднаних по виробничому принципу для виконання певного поставленого завдання.

Трудовий колектив виконує дві взаємопов’язані функції: економічну та соціальну.

**Економічна** – колектив здійснює спільну трудову діяльність для створення матеріальних цінностей (певну функцію). Це провідні функції колективу.

**Соціальна** – задоволення соціальних потреб членів колективу: можливість працювати, одержувати зарплату та інші матеріальні заохочення, право на охорону здоров’я, освіту тощо.

Формування колективу здійснюється в декілька етапів:

**Перший етап** – це вивчення працівників колективу, знайомство з колективом, обов’язками т/б тощо.

На цьому етапі обов'язкові вимоги з боку нормативних документів.

**Другий етап** – формуються мікрогрупи (бригади, проекти, зміни), визначається працівниками) постановка контрольних завдань.

**Третій етап** – члени колективу пред'являють встановлені вимоги один до одного і до себе, в ході виробничої діяльності.

При формуванні правильного колективу (бригади, зміни) треба враховувати психологічні характеристики працівників, їх темперамент, досвід, знання. Це дозволяє керівнику створити стійку групу, виявити лідерів!!!

В колективі може бути формальна і не формальна організаційна структура. Це має бути прийнято керівником використано в системі управління, тобто потрібно активно залучати неформальних лідерів до спільної роботи.

**Керівник** на виробництві є стягуючою ланкою між системою управління і працівниками підприємства (цеха, ділянки, зміни, бригади тощо).

Всі працівники апарат-управління діляться на три категорії: керівники (лінійні та функціональні), спеціалісти (інженери, техніки, економісти) і технічні виконавці (секретарі, оператори, тощо).

**Змістом праці** всіх працівників апарат-управління є наступні функції: прогнозування та планування роботи; організація роботи; координація і регулювання; активізація і стимулювання; контроль, облік і аналіз.

Особлива роль в здійсненні цих функцій належить керівникові, так як його знання, вміння і діяльність корінним чином впливає на результат колективу.

Праця керівника носить **характер – розумовий** і результатом цієї праці є його рішення та дії.

Ціль праці керівника – організація спільних зусиль колективу, направлених на досягнення кінцевих результатів.

Необхідно констатувати, що науково-технічний прогрес потребує постійної уваги до якості управління виробництвом, тому керівник покликаний відігравати головну роль в підвищенні ефективності управління на всіх рівнях управлінської праці через використання стилів управління.

**Стиль управління** – це стійка система способів, методів і форм, яка використовується в практичній діяльності конкретним керівником.

Розділяють загальний та індивідуальний стиль управління.

В свою чергу індивідуальний стиль ділять на три типи: автократичний, демократичний і ліберальний.

Ефективний стиль управління залежить від особистого контакту з підлеглими і як ваш стиль – сприймається колективом. Стиль повинен бути гнучким, ініціативним.

Ефективність праці керівника залежить від цілого ряду факторів: здібності керівника, якості керівника, правила спілкування з людьми, вміння впливати на людей, організаційні здібності, наявність авторитету.

Треба враховувати при організації роботи колективу – велика роль відводиться стилю морально-психологічного клімату в колективі.

Морально-психологічний клімат колективу – це стійка система внутрішніх зв'язків, яка проявляється емоціональному настрої колективу, його суспільної думки, результатах діяльності.

Морально-психологічний клімат в трудовому колективі залежить від слідуєчих факторів:

- Соціально-виробничого середовища;
- Соціально-економічного середовища;
- Соціально-освітнього середовища;
- Соціально-культурного середовища;
- Соціально-морального середовища;
- Соціально-психологічного середовища;
- Соціально-побутового середовища.

Уміння створити добрий настрій в трудовому колективі – одна із важливих завдань управлінської діяльності!!!



**Лекція № 4 – Змістовний модуль 2**

**Тема № 5 – Основи психології особистості.**

**Питання теми:**

- 1) Основні типи темпераменту , особистості.
- 2) Особистість, індивідуальність людини, структура особистості.
- 3) Екстравертність, інтравертність – властивості людини.

**Тема № 6 – Робота з персоналом, система оцінок ділових і професіональних якостей працівника.**

**Питання теми:**

- 1) Робота з персоналом , підвищення їх кваліфікації.
- 2) Оцінка якості і результативності праці керівника.
- 3) Ефективність праці керівника.

Питання знання особистостей працівників, якими ти керуєш дуже важливо для керівника в ході здійснення впливу на них в ході виробничої діяльності.

Тому основи психології дають можливість розпізнати свого працівника, виявити його психологічні та психічні процеси, які необхідно враховувати при здійсненні управлінської діяльності.

В психології є поняття: «людина», «особистість», «індивідуальність».

**Людина** – це складна анатомо-біологічна система, характеристики якої являються фізична конструкція, фізіологічні органи та психічні властивості.

Тома турбота керівника про працівника як про людину повинна бути постійно в суворому дотримуванню установлених вимог.

**Особистість** – це конкретна людина зі своєю сукупністю суспільних відносин, психологічних та фізіологічних реакцій, певними професіональними та інтелектуальними знаннями.

**Індивідуальність** - це людина з певними особливостями, які роблять його неповторним, не похожим на інших.

Поєднання зовнішнього впливу, генетичного стану, об'єднаних з професіоналізмом, освітою, та іншим багатством загальнолюдського досвіду роблять людину особистістю.

Особистість не завжди формується такою як є потрібно і бажано суспільству. Тому в формуванні особистості велика роль належить самій людині, його самого, його усвідомлення та його самопізнання.

Структура особистості включає здібність і потребує, інтереси та переконання, темперамент і характер, вольові здібності.

Вирішальним образом особистості людини визначається його потребами: моральними, естетичними, інтелектуальними.

**Моральні потреби** – це необхідність в взаємовідносинах з іншими людьми.

**Естетичні** – це сприймати прекрасне в природі, мистецтві, між людьми.

**Інтелектуальні** – бажання до самоосвіти, самодосконаленості тощо.

Потреби, інтереси, переконання людини визначають направленість його особистості.

Дії людини в залежності від його цілеспрямовання, інтенсивність, емоціональність тощо – визначають його **темперамент**.

В темпераменті є такі природжені особливості, як сила і швидкість психологічних процесів, ступінь емоціональної збудженості, інтенсивність емоцій.

Основні чотири типи темпераментів: сангвінік, флегматик, холерик і меланхолік.

Для кожного темпераменту характерні особі риси: працездатність та витривалість.

Вивчення характеру своїх працівників для керівника – це практичний крок в діяльність.

### **Робота з персоналом:**

Комплексний підхід до роботи з персоналом (керівником) представляє собою:

- 1) Кадрове планування необхідності необхідних працівників.
- 2) Вивчати і давати оцінку діяльності працівників (атестація).
- 3) Система прийому на роботу.
- 4) Підготовка і навчання персоналу.

## Заняття № 07

### Практична робота № 2 – Змістовий модуль 2

**Тема: Трудовий колектив, його формування, морально-психологічний клімат.**

**Трудовий колектив** – це складна система, яка складається із багатьох взаємопов'язаних між собою груп людей і окремих особистостей для вирішення поставленої мети, цілей і завдань.

Трудовий колектив виконує дві взаємопов'язані між собою функції: економічну і соціальну.

Для того щоб управляти колективом, керівник повинен знати, що представляє собою колектив, як єдине середовище, готове до виконання поставлених завдань, на якому етапі розвитку вони знаходяться, які взаємовідношення між керівниками лінійними і їх підлеглих. Завжди треба пам'ятати, що всі відношення в колективі базуються на єдиних морально-психологічних і дисциплінарних вимог.

Ефект ділового взаємовідношення в колективі визначається якістю організації праці в колективі.

Щоб створити ефективну формальну структуру колективу, необхідно об'єднати всіх його членів єдністю цілі, слідувати за трудовою дисципліною, підтримувати ритмічну, організовану роботу.

Цьому сприяє створення в колективі позитивного, хорошого морального-психологічного клімату.

**Морально-психологічний клімат колективу** – це стійка система внутрішніх зв'язків, яка проявляється в емоціональному настрої колективу, його суспільної думки, результатах діяльності.

### **Завдання практичної роботи:**

На підставі самоаналізу, враховуючи фактори, які впливають на стан морального-психологічного клімату у вашій групі, вказати на позитивні фактори і результати та назвати невикористані фактори.

Запропонувати Ваші пропозиції.

Крім того необхідно дати заключення, які стилі використовував Ваш класний керівник, при управлінні групою – що було позитивного, що можна було-би зробити ще.

Роботи виконується в конспекті, або на листах формату А 4, оформлене по правилам оформлення документів.

### **Крім того виконати самостійну роботу № 2**

1. Доопрацювати питання змістового модуля 2, тобто визначити зміст питань, їх поняття тощо.
2. Вивчити тему «Темперамент» і використовувати наявні методичні рекомендації, визначити свій темперамент. (робота в конспекті та на листах А 4)

## **Заняття № 08 – Змістовий модуль 2**

### **Семінар № 02**

#### **Тема – Психологічні аспекти управління**

#### **I. Питання семінару по змісту модуля 2**

1. Трудовий колектив, його формування.
2. Роль керівника в системі управління. Стилi управління.
3. Вимоги до керівника: якості, авторитет, професіональна етика, культура впливу на працівників, організаторські здібності.
4. Основи психології особливості: людина, особистість, індивідуальність (основні поняття).
5. Структура особистості (перелік та вплив на особистість).
6. Оцінка якості та результативності праці працівників.

(відповіді в конспекті)

## **II. Виконання практичної роботи № 2**

Визначення морально-психологічного клімату в групі (якій ви навчаєтесь)

1. Дати визначення морально-психологічного клімату, фактори впливу вирішення проблемних питань.
2. Проаналізувати стан морально-психологічного клімату в Вашій групі, показати позитивні заходи та проблеми, запропонувати свої пропозиції.
3. Охарактеризувати стан управління Вашого класного керівника.

(робота виконується на окремих листах формату А4)

## **III. Виконання самостійної роботи № 02.**

1. Дати визначення темпераменту людини, основних типів темпераменту і направленість людини та її залежність від темпераменту.
2. Використовуючи методичні вказівки виконання самостійної роботи – визначити свій темперамент і дати його визначення і аналіз.

(робота виконується на окремих листах формату А4)

## **Заняття № 09 – Змістовий модуль 3**

**Тема № 06 – Організаційна культура організації управлінської праці.**

### **Питання теми:**

- 1) Дії керівника при вступі на посаду керівника, вибір стилю, готовність до співпраці.
- 2) Ефективність праці керівника-результати праці, враховуючи економічні показники, життєдіяльність колективу.
- 3) Принципи організації праці керівника.
- 4) В чому полягає організаційна культура управлінської праці.

Організаційна культура – це складова частина організації управлінської діяльності керівника – це означає постійне вивчення та реалізація сучасних принципів управління.

Організація управлінської діяльності здійснюється на основі головних завдань та принципів:

- Економічне, психофізіологічне, соціальне – завдання.

**Принципи:** економічності, плановості, комплексності, нормативності, зацікавленості, мотивації, відповідальності, взаємодопомоги.

Необхідно пам'ятати, що якість управлінської праці повинна підвищуватись не за рахунок продовження свого робочого часу (понад установлений термін), за рахунок покращення організації роботи!!!

Для цього необхідно: своєчасно планувати свою роботу; удосконалювати взаємовідносини між учасниками управління; не допускати дублювання рішень, удосконалювати свою особисту працю, самоосвіту тощо.

### **Тема № 07 Планування індивідуальності роботи керівника, організація робочого місця.**

#### **Питання до теми:**

- 1) Планування цілей і зауважень управлінської діяльності.
- 2) Планування особистої роботи керівника.
- < 3) Робота з документами, накопичення інформації та контроль виконання рішень.
- 4) Підготовка до виступів, організація нарад.
- 5) Організація робочого місця керівника: вимоги, обладнання тощо.

Планування індивідуальної роботи керівника - одна із важливих функцій праці керівника. Його план роботи повинен тісно бути пов'язаним з комплексним планом роботи конкретного підрозділу, яким керує керівник. В плані необхідно визначити цілі, завдання, а також умови для їх досягнення. План повинен бути підготовлений на тиждень, місяць, рік, перспективу.

Чітке планування роботи керівника повинно забезпечити ефективність використання його робочого часу!!!

При плануванні необхідно не допускати такі фактори, які знижують ефективність роботи керівника якості планування, а саме:

- Не можна не планувати свою роботу;
- Не довіряє своїм помічникам і все робить сам;
- Керувати роботою замість постановок цілей та завдань;

- Планувати багато рішень, не враховуючи можливість їх виконання в установлені терміни.
- Сам не знає, чого треба досягти!

Для чіткого та якісного планування необхідно скласти для себе конкретну ціль і задання, при цьому слідувати алгоритму - ціль без програми здійснення її - не може бути виконаною.

Ціль відповідає на питання - «що?», а програма заходів - на питання «як?». Тобто ціль - це розумова діяльність для досягнення результату, а програма - це практична діяльність.

Індивідуальний план повинен бути реальним і не перевантажений.

Дуже важливо контролювати, як виконуються заплановані заходи та рішення.

В індивідуальній роботі керівника важливо звертати увагу на такі функції:

- Робота з документами, підготовка засідань та виступів, аналіз виконаної роботи

Важлива особливість в організації роботи керівника — це добре підготовлене і технічно укомплектоване робоче місце - кабінет.

Це: санітарно-гігієнічні умови, забезпечення оперативним зв'язком, обробка і накопичення документів, відповідна мета тощо.

Також важливо до естетичного оформлення приміщення, оформлення кабінету тощо.

## **Заняття № 10 – Змістовий модуль 3**

### **Тема № 08 – Управлінські рішення.**

#### **Питання до теми:**

- 1) Основи прийняття управлінських рішень.
- 2) Вимоги, які пред'являються до рішень.
- 3) Технологія прийняття рішень.
- 4) Організація виконання прийнятих рішень та контроль їх виконання.

## **1. Одна із основних і найбільших відповідальних функцій, виконуваних керівником в процесі управління – прийняття рішень.**

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

**Управлінське рішення** – це нормативний документ, організуючий, направлений та стимулюючий спільно діяльність колективу.

Рішення групуються по призначенням: по змісту (економічні, інформаційні, організаційні), по рівню (майстер, начальник цеху, директор, міністр); по формі, термінам.

Рішення бувають оперативними і стратегічними (узгоджена програма взаємозв'язаних заходів).

## **2. Кожна управлінське рішення – повинно відповідати слідуючим вимогам:**

- Мати ясну ціль (мету);
- Бути обґрунтованим;
- Мати адресата і терміни виконання;
- Бути не суперечним;
- Бути правовим;
- Бути ефективним;
- Бути конкретним;
- Бути своєчасним;
- Бути чітким, зрозумілим, без яких небудь уточнень.

Необхідно розуміти, що рішення – один із необхідних моментів вольової дії керівника.

Розвиток виконання умов прийняття рішень діє можливість керівнику:

- 1) Вибирати найбільш ефективний варіант рішень завдань, які виникають в виробництві.
- 2) Одержати більший ефект прийняття рішень, чим при інтуїтивному підході.



3) Більш об'єктивно оцінити обставини, виявити конкретні причини рішення.

**3. Розуміємо, що процес управління багатогранний, але ньому чітко визначається технологія прийняття рішень, яку можна представити у вигляді слідуючих етапів:**

- 1) Виявлення проблемної ситуації, визначення цілей і мети рішення.
- 2) Провести інформаційний цикл, етап збору інформації по питанням, по яким приймається рішення.
- 3) Організація прийняття рішення.
- 4) Контроль виконання рішення.

**4. Як відомо, прийняття рішення, не закінчується цикл процесу управління, тому слідуючим етапом є виконання прийнятого рішення.**

Із практики відомо – що виконання рішення є найбільша слаба сторона управлінської діяльності.

Тому керівник повинен розробити і виконати комплекс заходів по реалізації рішення:

- Оформлення рішення наказом або розпорядженням, де вказується програма дій для виконання рішення.
- Організація роботи для виконання рішення: забезпечення ресурсами, кадрами.
- Організація контролю виконання рішення.

Важливо при прийнятті відповідного рішення забезпечити якість його і враховувати певні шляхи його поліпшення.