

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

ЧЕРНЕНКО Н.М.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

ОПП: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Рік навчання: 2

Мова навчання: українська

Факультет: соціально-гуманітарний

УДК 37.014.6 (075.8)

ББК 74.04я73

*Рекомендовано до друку вченою радою
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К. Д. Ушинського (протокол № 2 від 30.08.2021 року)*

Рецензенти:

Педько І. А. – професор кафедри економіки та підприємництва Одеської державної академії будівництва та архітектури, доктор економічних наук.

Євстуніна Ю. В. – декан факультету менеджменту та бізнес-технологій Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат педагогічних наук.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Теорія та менеджмент організації» [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»]. Укладач: Черненко Н. М. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2021. 105 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Теорія та менеджмент організації» укладені відповідно до освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». У рекомендаціях висвітлені основні завдання щодо самостійної роботи здобувачів зазначеного профілю відповідно до сучасних тенденцій освітнього процесу в закладі вищої освіти.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»	4
1.1. Опис навчальної дисципліни	4
1.2. Мета та програмні результати навчання	5
1.3. Критерії оцінювання	6
РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕОРІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»»	13
2.1. Інформаційно-довідкові матеріали до практичних занять	13
2.2. Завдання на самостійне опрацювання	79
2.3. Індивідуально-дослідне завдання	98
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ	100
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	102

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, ОПП, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6	28 Галузь знань Публічне управління та адміністрування	Нормативна	
Модулів – 1	ОПП: Публічне управління та адміністрування	Рік навчання:	
Змістових модулів – 4		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання - кейс		Семестр	
Загальна кількість годин – 180		3-4й	-
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4-6 самостійної роботи студента – 2-4	Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування	Лекції	
		30 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		58 год.	10 год.
		Лабораторні	
		0 год.	0 год.
		Самостійна робота	
		82 год	152 год.
Індивідуальні завдання:			
10 год.	10 год.		
	Рівень вищої освіти : перший (бакалаврський)	Вид контролю: екзамен	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 49%:51%

для заочної форми навчання – 10%:90%

Пояснювальна записка

Мета навчальної дисципліни полягає в оволодіння теоретичними знаннями з питань теорії та менеджменту організації, набутті практичних вмінь і навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб'єктами публічної сфери; набуття умінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування в системі органів державної влади та місцевого самоврядування.

Передумови для вивчення дисципліни: Психологія управління, Вступ до спеціальності, Економіка.

Очікувані програмні результати навчання.

ПРН 01. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства. способу життя / активної громадянської позиції.

ПРН 08. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

ПРН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

Очікувані результати навчання дисципліни.

Здобувач вищої освіти знає:

- сутність основних понять і категорій державного менеджменту та організацій;
- історію розвитку менеджменту, принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- систему методів управління; зміст процесів та технології управління державного менеджменту;
- основи стратегічного планування, здійснення мотивування та контролювання; організація взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристики основних типів організаційних структур управління;
- етапи ухвалення рішень у державному менеджменті та чинники, що впливають;
- основи тайм-менеджменту, техніки самоменеджменту, особливості самоорганізації;
- основні напрями реалізації внутрішньоорганізаційної трудової кар'єри, типи кар'єри;
- типи кадрового резерву та основні джерела його формування;
- положення, норми і принципи, яких слід дотримуватися у діловому спілкуванні.

Здобувач вищої освіти вміє:

- визначати особливості менеджменту державних організацій;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління, володіє морально-етичними нормами поведінки;
- здійснювати делегування, коригувати професійну діяльність відповідно до ситуації;
- застосовувати технологію розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень;
- узагальнювати інформації, пропонувати альтернативи, робити висновки і формулювати рекомендації;
- здійснювати самоменеджмент, застосовувати техніки само менеджменту;

- застосувати напрями реалізації внутрішньоорганізаційної трудової кар'єри, враховуючи типи кар'єри та формуючи кадровий резерв.

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти у контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:

Загальні компетентності:

ЗК 04. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 05. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 07. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 08. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

Спеціальні компетентності:

СК 01. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК 02. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК 03. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК 07. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

СК 12. Здатність ефективно реалізовувати завдання із управління системною трансформацією освітньої сфери.

Міждисциплінарні зв'язки: Психологія управління, Основи публічної служби, Управління персоналом та ін.

3. Критерії оцінювання

Критерії оцінювання за різними видами роботи

Вид роботи	бали	Критерії
Практичні заняття	0 балів	Здобувач відтворює незначну частину навчального матеріалу, має поверхові уявлення про предмет вивчення, неаргументовано висловлює думку. Використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали, виконує практичні завдання за умови сторонньої допомоги.
	1 бал	Здобувач не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому неточності
	2 бали	Знання здобувача є достатньо повними, він самостійно застосовує відповідний навчальний матеріал, виконуючи практичні завдання; аналізує, робить висновки. Відповідь повна, логічна, обґрунтована, але припускається неточностей. Здобувач самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Виконані завдання у цілому відповідають вимогам, хоча мають незначні огріхи.
	3 бали	Здобувач володіє міцними знаннями, оперує ними при виконанні практичних завдань. Самостійно використовує

		необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Не припускається помилок при їхньому виконанні. Здобувач виступає експертом практичних завдань, що виконали однокурсники.
Самостійна робота здобувача	0 балів	Самостійна робота не виконана або не зарахована. Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; виконує елементарні прийоми практичних завдань.
	1 бал	Відповідь фрагментарна. Здобувач має поверхові знання з питання. Пояснює суть окремих понять. Виклад матеріалу не структурований, порушена послідовність та логіка викладу. Здобувач використовує знання в знайомій ситуації, але не може застосувати їх в новій ситуації. Самостійна робота виконана у неповному обсязі, з суттєвими недоліками. У відповіді наявні фактичні, граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	2 бали	Відповідь здобувача майже повна, має усвідомлений та достатньо розгорнутий характер. Висвітлюється зміст окремих класифікацій, підходів тощо. Виклад матеріалу структурований, логічний, але дещо порушена послідовність викладу. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Але у відповіді недостатня доказова база, мало прикладів, допущені окремі неточності. При відповіді на проблемні питання здобувач висловлює свою позицію, але недостатньо її аргументує. Вільно оперує знаннями, застосовує їх в знайомій та новій ситуації. Матеріал викладено правильною мовою, але присутні окремі граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	3 бали	Здобувач продемонстрував досконале знання та розуміння понятійно-термінологічного апарату та теоретичного матеріалу тієї чи іншої теми. Вільно оперує різноманітними класифікаціями, підходами тощо. Відповідь на поставлені запитання повна, насичена глибокими та розгорнутими судженнями, прикладами, висновками. Виклад матеріалу має логічний, доказовий і послідовний характер. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Вільно висловлює свою позицію з проблемних питань та аргументує її. Володіє вміннями застосовувати теоретичні знання на практиці не тільки в знайомих, але й в нових ситуаціях. Володіє високою культурою мовлення. Відсутні відповіді граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
Індивідуальне науково- дослідне завдання –	1-4	Здобувач не менше ніж на 50% виконав завдання, навів приклад ситуації, розкрив наслідки ухваленого рішення, але не запропонував власні альтернати, фактори визначив частково.

20 балів	5-8	Здобувач на 61% - 70% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, не розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі; наведені альтернати не є коректними, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – задовільний рівень знань
	9-13	Здобувач на 71% - 80% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів одну-дві власні альтернативи, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – середній рівень знань
	14-17	Здобувач на 81% - 90% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – достатній рівень навчальних досягнень.
	18-20	Здобувач на 91% - 100% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – високий рівень навчальних досягнень.

Контрольна робота (Тест) 20 балів	1-4	Здобувач не менше ніж на 50% контрольних завдань надав правильну відповідь – початковий рівень знань
	5-8	Здобувач на 61% - 70% контрольних завдань надав правильну відповідь – задовільний рівень знань
	9-13	Здобувач на 71% - 80% контрольних завдань надав правильну відповідь – середній рівень знань
	14-17	Здобувач на 81% - 90% контрольних завдань надав правильну відповідь – достатній рівень знань

	18-20	Здобувач на 91% - 100% контрольних завдань надав правильну відповідь – високий рівень знань
--	-------	---

Критерії оцінювання підсумкового контролю (екзамен)

бали	Критерії
0 балів	Відповіді на запитання відсутні.
1-5 балів	Відповіді на запитання неповні, невпевнені. Відсутні приклади практичного використання.
6-10 балів	Здобувач не вміє логічно думати, робити власні висновки. Відповіді на запитання формальні, книжкові. Не наведено прикладів практичного використання в освітньому процесі
11-15 балів	Відповіді на запитання загалом правильні, проте наявні помилки у визначеннях. Здобувач намагається робити власні висновки, наводить приклади практичного використання в освітньому процесі.
16-20 балів	Здобувач уміє розмірковувати, робити власні висновки. Відповіді на запитання повні, обґрунтовані, логічно побудовані, з прикладами практичного використання.

Критерії оцінювання за всіма видами контролю

Сума балів	Критерії оцінки
Відмінно (90 – 100 А)	Здобувач повністю володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, вільно та аргументовано його викладає, розв'язує складні проблемні завдання, розкриває зміст теоретичних питань (категорії менеджменту та управління, принципи та функції державного менеджменту, суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, система методів управління; зміст процесів та технології управління, основи стратегічного планування, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління, ухвалення рішень у менеджменті, тайм-менеджмент, техніки самоменеджменту, керівництво та лідерство, стилі управління) та практичних завдань (визначати місію та цілі, аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій, налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; здійснювати делегування; застосовувати технологію розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень; здійснювати самоменеджмент, застосовувати техніки самоменеджменту), використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, правильно й обґрунтовано ухвалює необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Демонструє уміння представляти власну точку зору з питань, що розглядаються в рамках програми курсу, доречно і творчо використовує здобуті знання, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших здобувачів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання. Відповідь здобувача відрізняється точністю формулювань, логікою, послідовністю, має достатній рівень узагальненості знань. Зменшення оцінки може бути пов'язане з недостатнім розкриттям питань з дисципліни, яка вивчається, але вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, або здобувач проявляє невпевненість в тлумаченні теоретичних

	<p>положень чи складних практичних завдань.</p> <p>У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє високий рівень сформованості компетентностей за стандартом, що повністю забезпечує вимоги до знань і умінь з дисципліни.</p>
<p>Добре (82-89 В)</p>	<p>Здобувач достатньо володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, логічно, послідовно й обґрунтовано його викладає під час усних та письмових відповідей, висловлює власну думку, робить висновки. На основі отриманих знань (категорії менеджменту та управління, принципи та функції державного менеджменту, суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, система методів управління; зміст процесів та технології управління, основи стратегічного планування, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління, ухвалення рішень у менеджменті, тайм-менеджмент, техніки самоменеджменту, керівництво та лідерство, стилі управління) робить аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач (визначає місію та цілі, аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацією, налагоджує ефективні комунікації у процесі управління; здійснює делегування; застосовує технологію розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень; здійснює самоменеджмент, застосовує техніки самоменеджменту), але допускає окремі неточності, які вміє самостійно виправляти. Має сформовані типові навички.</p>
<p>Добре (74-81 С)</p>	<p>Здобувач загалом володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, викладає його досить логічно, послідовно, правильно розкриває основний зміст під час усних та письмових відповідей, але без всебічного аналізу та аргументації. На основі отриманих знань (категорії менеджменту та управління, принципи та функції державного менеджменту, суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, система методів управління; зміст процесів та технології управління, основи стратегічного планування, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління, ухвалення рішень у менеджменті, тайм-менеджмент, техніки самоменеджменту, керівництво та лідерство, стилі управління) робить аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань (здобувач визначає місію та цілі, аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацією, налагоджує ефективні комунікації у процесі управління; здійснює делегування; застосовує технологію розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень; здійснює самоменеджмент, застосовує техніки самоменеджменту) на професійному рівні. Допускає окремі суттєві неточності та помилки, які виправляє після надання консультативної допомоги викладача.</p>
<p>Задовільно (64-73 D)</p>	<p>Здобувач частково володіє навчальним матеріалом, передбачений робочою програмою дисципліни, виявляє базові знання з питань (категорії менеджменту та управління, принципи та функції державного менеджменту, суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, система методів управління; зміст процесів та технології управління, основи стратегічного планування, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії та повноважень, зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління, ухвалення рішень у менеджменті, тайм-менеджмент, техніки</p>

	самоменеджменту, керівництво та лідерство, стилі управління). Під час усних та письмових відповідей викладає його фрагментарно, поверхово, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань (а саме: визначає місію та цілі, аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацією, налагоджує ефективні комунікації у процесі управління; здійснює делегування; застосовує технологію розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень; здійснює самоменеджмент, застосовує техніки самоменеджменту), відповіді мало аргументовані, неповно обґрунтовані висновки. припускаючись незначних помилок у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці.
Задовільно (60-63 E)	Здобувач частково володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно (без аргументації та обґрунтування), на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу, вміє проілюструвати теоретичні положення прикладами, але недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає при цьому суттєві неточності або мало аргументовані відповіді. Має елементарні, нестійкі навички виконання завдання. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє середній рівень сформованості компетентностей за стандартом, що є мінімально допустимим у всіх складових навчальної програми з дисципліни.
Незадовільно (35-59 FX)	Здобувач недостатньо володіє навчальним матеріалом, при його відтворенні відповідь елементарна, фрагментарна, має переважно репродуктивний характер, не може викласти зміст більшості питань теми під час усних та письмових відповідей, допускає при цьому суттєві помилки. Планує та виконує частину завдання за допомогою викладача. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє низький рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує практичної реалізації задач, які окреслює мета дисципліни. Здобувач допускається до повторного складання іспиту. Унаслідок вивчення навчальної дисципліни здобувач не опановує елементи компетентностей відповідні змісту навчальної дисципліни.
Незадовільно (0-34 F)	Здобувач повністю не володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача. Не усвідомлює мету навчальної діяльності. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє незадовільний рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує його підготовку до самостійного вирішення задач, які окреслює мета дисципліни.

7. Форми поточного і підсумкового контролю

Поточний контроль		ІНДЗ	Іспит	Сума
Змістовий модуль 1. Загальна теорія менеджменту організацій				
Тема 1.	0-3			
Тема 2.	0-3			

Тема 3.	0-6	0-20	0-20	0-100
Змістовий модуль 2. Загальні характеристики державного менеджменту				
Тема 4.	0-3			
Тема 5.	0-6			
Тема 6.	0-6			
Тема 7.	0-3			
Змістовий модуль 3. Технологія ухвалення управлінських рішень				
Тема 8.	0-3			
Тема 9.	0-3			
Змістовий модуль 4. Основні засади діяльності керівника в державному менеджменті				
Тема 10	0-3			
Тема 11.	0-3			
Тема 12.	0-6			
Тема 13.	0-6			
Тема 14.	0-6			

Шкала оцінювання за всіма видами контролю:

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
74–81	C	
64–73	D	задовільно
60–63	E	
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РОЗДІЛ 2.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»

2.1. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯ

Заняття 2.1.1. Семінар «Сучасні аспекти менеджменту»

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо сутності основних понять і категорій державного менеджменту та організацій.

Форма проведення – семінарське заняття

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Питання для обговорення

1. Сучасні підходи до поняття «менеджмент» та «управління».
2. Основні положення та завдання менеджменту.
3. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.
4. Види менеджменту. Особливості сучасного менеджменту.
5. Менеджери, підприємці, бізнесмени, комерсанти та їх відмінні ознаки.

Вправа «Павутина менеджменту».

Пропонується в довільному порядку озвучувати свої асоціації - слова і словосполучення - з поняттям менеджмент та управління. Зобразити схематично: слово МЕНЕДЖМЕНТ у середині, навколо слова-асоціації. Звернути увагу на різноплановість в асоціаціях. Так само і УПРАВЛІННЯ.

Заняття 2.1.2. Семінар «Основні закони і закономірності менеджменту»

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо історію розвитку менеджменту, передумов виникнення менеджменту як науки та сучасні підходи до управління організаціями.

Форма проведення – семінарське заняття

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Питання для обговорення

1. Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними.
2. Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними.
3. Етапи розвитку сучасного менеджменту та його нова парадигма.
4. Передумови виникнення менеджменту як науки та сучасні підходи до управління організаціями.

5. Етапи розвитку управлінської науки в Україні та нова парадигма менеджменту.

Вправа

1. Презентувати внесок основоположника наукового менеджменту і засновника американської науки управління Ф. Тейлора.
2. Розкрити принципи управління за А. Файолем.
3. У чому полягає відмінність японського і американського бізнесу, порівняйте моделі за параметрами: філософія фірми, ціль фірми, організаційна структура управління, кадрова політика, стимулювання працівника, планування та фінансова політика.
4. Заповніть таблицю «Наукові школи та періоди».

Наукові школи та періоди	Об'єкт управління	Основна складова об'єкта управління	Головні напрями методологічних розробок
Наукового управління 1890 р.	Виробничий комплекс	Трудовий процес, працівник як виробничий фактор	Методи аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правила добору працівників
Адміністративна (класична школа)			
Школа людських відносин і поведінкових наук			
Кількісний підхід			
Процесний підхід			
Системний підхід			
Ситуаційний			
Нові підходи, що формуються, і теорії змін в організаціях			

2.1.3. Ігрове моделювання «Розробка ієрархічної структури організації за типом (ЗЗСО/ВЗО)»

Мета: узагальнення та систематизація знань основних видів конфігурацій взаємозв'язків та структурних елементів об'єкта, формування умінь розробляти власну структуру сучасного закладу освіти.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури для розробки власної структури сучасної організації.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ Розробити структури сучасної організації або сучасного закладу освіти, зазначаючи назву закладу, місію, кількість штатних співробітників та контингент, на кого разрахований, напрями діяльності тощо.

Розробляючи будь-яку організаційну структуру управління зверху донизу, необхідно враховувати таку послідовність:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності організації, стратегії.

2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно – здійснюється подальше розділення на найдрібніші організаційні підрозділи для того, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і попередити перевантаження керівництва.

3. Визначаються посадові обов'язки як структура певних завдань і функцій та довіряється їх виконання конкретним особам.

Заняття 2.1.4. Презентація «Проектування (побудова) організаційних структур управління підприємством»

Мета: засвоєння основних організаційних структур, формування умінь розробляти та презентувати власну структуру управління підприємством.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури та розробити власну структуру сучасного підприємства.

➤ Підготувати презентацію розробленої структури підприємства або сучасного закладу освіти

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на п'ять команд, одна команда – експерти, чотири команди за бажанням (або жеребкуванням тощо) – учасники.

Команда експертів буде слідкувати за подіями, які відбуваються, оскільки повинні самостійно дати оцінку (наскільки вдало змогла група учасників виконати поставлену перед ними задачу (розробити і презентувати сучасне підприємство або освітній заклад) і кожній групі гравців висловити власні побажання та рекомендації.

Заняття 2.1.5. АКС «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища»

Мета: засвоєння основних елементів ділового середовища, визначити у чому їх вплив, ресурсну залежність та формування умінь аналізувати ділове середовище.

Форма проведення – АКС

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, які рекомендовані у списку літератури та підготуватися до аналізу ділового середовища.

➤ Обрати заклад освіти та підготувати його характеристику для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Проаналізуйте ділове середовище обраної вами організації, виконуючи завдання. Заповніть запропоновану таблицю:

➤ Назвіть всі організації та окремих осіб, які, на ваш погляд, входять до ділового середовища вашої організації. Розподілять їх за групами: споживач (фізичні та юридичні особи), постачальники, конкуренти, інфраструктура, державні органи влади, міжнародний сектор.

➤ У чому проявляється їх вплив чи залежність?

➤ Які елементи ділового середовища суттєво впливають на діяльність вашої організації?

➤ Які елементи ділового середовища мають незначний вплив на діяльність вашої організації?

➤ На кого ваша організація має вплив? У чому він проявляється?

➤ Який баланс сил? Чий вплив сильніший?

Ділове середовище організації

Елементи ділового середовища	У чому проявляється вплив?	Наскільки сильний вплив (сильний, помірний, незначний, не оказує впливу)?	Чи існує ресурсна залежність (який вид ресурсів)?	У чому проявляється вплив вашої організації?	Наскільки він значний?	На чию користь складається баланс сил?
Споживачі						
Постачальники						

Конкуренти...						
Інфраструктура						
Державні органи влади						
Міжнародний сектор						

➤ Скільки елементів знаходиться в кожній окремій групі ділового середовища вашої організації (покупці, постачальники, конкуренти, інфраструктура тощо)?

➤ Наскільки однорідні елементи в кожній групі?

➤ Як часто елементи змінюються? Наскільки значні ці зміни? Наскільки вони несподівані чи передбачувані?

Відповівши на подані вище запитання, заповніть табл. «Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища».

Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища

Складові ділового середовища	Кількість елементів у групі	Наскільки різноманітні елементи у групі (однорідні, неоднорідні, дуже різноманітні)?	Як часто відбуваються зміни (часто, нечасто, дуже рідко)?	
Споживачі				
Постачальники				
Конкуренти				
Інфраструктура				
Державні органи влади				
Міжнародний сектор				

Аналіз організації та галузі

Показник	Характеристика
ступінь життєвого циклу	
кількість організацій в галузі	
доля організації на ринку	
технології, інновації	
характеристики послуг	
завантаження виробничих потужностей	
легкість виходу на ринок	

Вплив факторів зовнішнього середовища на організацію

Показники	Тенденції	Вплив фактора на діяльність організації
Економіка	Підвищення життєвого рівня та рівня доходів	
	Рівень інфляції	
Політика	Система оподаткування	
НТП	Поява нових технологій	
Демографія	Народжуваність	
Соціально – культурний фактор	Зростання диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних класів	
Природне середовище	Загроза екологічних катастроф	

Характеристика внутрішнього середовища

Зробіть характеристику внутрішнього середовища за такими елементами:

- місія, цілі і стратегія,
- структура організації,
- плани і завдання,
- технологія,
- персонал.

3. SWOT-аналіз

Зробіть SWOT-аналіз для вашої організації.

SWOT-аналіз проводиться за допомогою виділення чотирьох полів (на підставі виділення внутрішніх сильних і слабких сторін та можливостей і загроз ринку).

З лівого боку виписуються сильні й слабкі сторони. Вгорі – можливості і загрози закладу освіти. Таким чином, в матриці утворюються 4 поля. У кожному розглядаються комбінації і вибираються ті, які можуть бути використані під час розробки стратегії.

SWOT -аналіз	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
<u>Сильні сторони</u>	1 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -	2 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -
<u>Слабкі сторони</u>	3 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -	4 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -

4. Ймовірні ризики.

Заняття 2.1.6. Дискусія «Особливості менеджменту державних організацій»

Мета: узагальнення та систематизація знань основних понять і категорій державного менеджменту та організацій, особливостей управління, враховуючи вплив внутрішніх чинників.

Форма проведення: дискусія

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Питання для обговорення

1. Державна організація як об'єкт управління.
2. Особливості менеджменту державних організацій.
3. Організація управління в державних установах і організаціях.
4. Організаційна структура управління державною організацією та її елементи.
5. Історія еволюції державного менеджменту.
6. Нові підходи до державного менеджменту.
7. Основні засади взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства як напрям державного менеджменту.
8. Зміст, характерні риси та основні закони державного менеджменту.

Заняття 2.1.7. Дискусія «Типи неідеальних співробітників: робота в команді»

Мета: ознайомлення з типами неідеальних робітників, формування вмінь аналізувати особисту лінію поведінки при роботі з підлеглими певного типу, оволодіння комунікативними навичками взаємодії з різними типами підлеглих, організовуючи роботи в команді.

Форма проведення: дискусія

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з типами неідеальних робітників за Т. Фарнсвортем;
- класифікуйте своїх реальних чи гіпотетичних підлеглих, виходячи із матеріалів про типи неідеальних робітників. Подумайте, до якого чистого чи змішаного типу ви віднесли б себе? Який із запропонованих типів переважає на Вашій роботі?

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Структура практичного заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи.

Основна частина (1-1,5 години). Це найбільш творча стадія, коли творчі підгрупи ознайомлюються з типами неідеальних робітників і готують рекомендації щодо мотивації та стимулювання таких працівників, пропонують розподіл громадських обов'язків серед них.

Кожна група презентує власно розроблені рекомендації, обґрунтовуючи їх. Також кожна група апелює до рекомендацій інших груп.

➤ Заключна частина (15 хв.).

Студенти/слухачі класифікують своїх реальних чи гіпотетичних підлеглих, виходячи із матеріалів про типи працівників, і надають відповідь на запитання: «Який із запропонованих типів переважає на Вашій роботі?».



Матеріали до практичного заняття:

Типи неідеальних працівників за Т.Фарнсвортем

«Одержимий»

Одержима на роботі людина – це людина, для якої робота – щось ніби наркотик, джерело насолоди, яке породжується солодкою свідомістю того, що вона потрібна і вдень, і вночі. Вона з великим задоволенням сидить на роботі й після робочого дня. Все, що виходить за рамки роботи, її просто не цікавить, а написати доповідню легше й цікавіше, ніж листа дружині чи друзям.

Одержимий оволодів до дрібниць своєю роботою і здатен писати доклади, як швацька машина. Органічно нездібний делегувати свої обов'язки, він виконує будь-яку свою роботу завдяки власній впертості. На відміну від кочовика, він навіть не прагне перепочити, натрапивши на «оазис». Деякі з них приносять обід із дому й з'їдають його, не виходячи зі свого робочого місця, та, по можливості, не відриваючись від справи. Дайте такому працівнику купу зошитів, написання сценаріїв і він повністю щасливий, «з головою зануриться у роботу».

Такий працівник не здатний виконати нову справу – користі не буде, оскільки йому ніколи підняти голови, щоб роздивитись, він лишається сліпим і глухим до всіх оточуючих змін. Краще нехай він робить те, до чого звик.

«Панікер»

Головна ознака «панікера» – боягузтво перед прийняттям самостійних рішень. Необхідність зробити вибір буквально паралізує його. Стан погіршується тим, що майже завжди «панікер» розумний і винахідливий, без проблем генерує безліч варіантів рішення, але обрати кращий з них просто не спроможний. І тут вже недоцільно вимагати від нього більш активних дій, тому що чим більше Ви на нього тиснете, тим він стає більш нерішучим.

Панікера Ви без особливих зусиль знайдете на можливих нарадах, де він збирає навколо себе улюбленців побалакати. Нарада – це його стихія. Тут він легко виграє єдинокорство із найсуворішим головуючим, переконуючи всіх присутніх, що прийняти безпомилкове рішення неможливо. Тому кращий спосіб уникнути небажаного впливу «панікера» на нараді – запропонувати йому бути головуючим. А Ви пам'ятайте, що на це він органічно не здібний, отже, головуючий повинен сформулювати остаточне рішення. Улюблене резюме «панікера»: «У зв'язку з вище викладеним, проблема, яку ми розглядали, вимагає додаткового глибокого та всебічного розгляду».

Лише думка про те, що такий працівник може опинитися на посаді керівника, приводить у жах. Але є в нього одна важлива позитивна якість. «Панікер» зазвичай краще інших бачить пастки в зовнішніх небезпечних ситуаціях, тому максимальну користь Ви отримаєте від нього, якщо використаєте його в якості своєрідного «пошукувача міні», а точніше «пошукувача каверзи».

«Пугач»

«Пугач» – повна протилежність «панікеру»: на кожне питання в нього є власна думка, хоча реальної користі Ви від нього не отримаєте, галасу він наробить багато. Дипломатичності та гнучкості в «пугача» стільки ж, скільки в

атакуючого африканського носорога. Будь-які аргументи для нього – порожне потрясіння повітря. Правий той, у кого міцніші голосові зв'язки...

Нікого не слухаючи, «пугач» без вагань береться за найскладніші справи та, як правило, з тріском провалює їх, опиняючись в дурнях. Органічно нездібний до сприйняття нюансів, він бачить все лише в білому й чорному кольорах, чим дуже нагадує героїв-ветеранів, які спочатку стріляли, а потім починали розбиратися, чи варто це було робити. Його методи переконання прямолінійні й грубі, а при найменшій поразці він вибухає і втрачає контроль над собою.

«Пугачу» рідко вдається нав'язати власну волю іншим, крім випадків, звичайно, якщо він на посаді керівника. Зазвичай «пугач» викликає сильне невдоволення оточуючих власною поведінкою та ідеями, які не тільки не сприяють рішенню старих проблем, але й породжують нові труднощі. Тому прислухайтесь до доброї поради: якщо Ви бажаєте, щоб ваша пропозиція була прийнята, намагайтесь, щоб «пугач» був у таборі Ваших опонентів, а не союзників.

«Пацифіст»

«Пацифіст» за своїм складом належить до групи скептиків, які не володіють твердими переконаннями. Найбільше він хоче, щоб його не чіпали й дали спокійно дожити до пенсії. Враховуючи свій досвід піднесення та падіння зі службової драбини, сам він зовсім не прагне просуватися її сходами і намагається зберегти свій статус.

Свято вірить у те, що ніщо у світі, а тим більше справи службові, не варті його уваги, він якомога відсторонюється від ентузіастів та «р'яних служак», в яких бачить лише загрозу власному благополуччю.

Головний принцип «пацифіста» – «Не будить собаку, яка спить!» – і він зробить все, щоб практично реалізувати це в професійній діяльності. І якщо він є керівником, то в його підрозділі так весело, як в моргах. Така мертва атмосфера пригнічує підлеглих, які нерідко реагують на це, подаючи заяву на звільнення. «Пацифіст» підписує ці заяви з готовністю, отже, його хвилюють не інтереси справи, а власний спокій, який зможуть порушити чвари та невдоволення підлеглих, що незадоволені своєю роботою.

Як це не дивно, але «пацифіста» нерідко вважають «істинно зрілим робітником» і «людиною державного розуму», оскільки він дуже рідко бере участь у будь-яких службових баталіях. Саме в цій нейтральній сірості й криється секрет того, що «пацифісту» весь час вдається триматися на поверхні. Він не становить небезпеки ні для однієї із протидіючих сторін, а тому його і не чіпають. Як і «одержимому», йому не можна доручати нову сферу діяльності чи намагатись стимулювати можливість подальшої кар'єри.

«Пустельник»

Цей тип неідеального робітника в багатьох випадках схожий з «одержимим», особливо часто зустрічається в наукових установах. «Пустельник» зазвичай настільки захоплений своєю роботою, що не знаходить часу навіть на

контакти з оточуючими. Якщо його заганяють на нараду, він вислуховує виступи не приховуючи свого нетерпіння, нагадуючи в цю мить собаку мисливців, яку в розпал полювання чогось взяли на повідок. Коли доводиться йому самому виходити на трибуну, він не вважає за потрібне сформулювати свої думки так, щоб вони легше сприймалися аудиторією. Спокійно реагує на те, що більшість його вважають дивним, він цим не переймається, вважає їх дилетантами, спілкування з ними йому не потрібне, оскільки це ускладнює йому життя. Надмірність відштовхує людей від «пустельника», він не користується любов'ю ні начальника, ні колег. Єдине, що тримає його в колективі, так це безсумнівні ділові риси. Більшість його пропозицій реалізуються, поступово такий робітник набуває репутацію здібної людини для якої не потрібно застосовувати звичайні норми службової поведінки.

Слід підкреслити, що «пустельник» взагалі не забуває про необхідність підтримки, зокрема з боку керівництва, він укріплює власні тили, завдяки яким він без складнощів впорається з вибриками ворогів.

Поєднуючи в собі одночасно риси мудреця, проповідника й розбещеної дитини, «пустельник» живе, як рідкісна тварина в заповіднику, не побоюючись ні кісток бюрократичних хижаків, ні кулі бракон'єра. Навколо власної роботи він любить створити атмосферу таємниці, породжуючи впевненість в оточуючих, що саме на нього покладена підготовка найскладніших проблем. Якщо «пустельник» на посаді керівника, то його підлеглим можна поспівчувати.

Начальник вимагає повної лояльності й безумовного підкорення. Порядок наводить залізною рукою.

«Дилетант»

Пустодзвін, «дилетант» схожий з «пустельником» у тому, що він обов'язково пов'язаний з кимось із керівництва. Однак секрет його жвавості треба шукати не в особистих ділових здібностях, а в умінні цупко схопитися за обставини, які склалися, наприклад, вигідно одружитися. Як відомо, із всіх рис, необхідних для успішної кар'єри, вміння одружитися з дочкою відомого боса – найцінніше.

Роботу собі підбирає прискіпливо, втомлений необхідністю занурюватись у деталі дорученої йому роботи й нездібний до нововведень, він швидко перетворюється у своєрідний канцелярський айсберг, зустріч з яким погрожує Вам катастрофічною втратою часу на порожню балаканину, в якій «дилетант» – справжній майстер.

Єдиний шлях хоч як-небудь нейтралізувати шкідливий вплив «дилетанта» на оточуючих і навіть отримати від нього якусь користь – покласти на нього відповідальність за прийом важливих гостей. Ніхто краще за нього не вміє зустріти гостей на аеродромі, розмістити в готелі, організувати банкет та розвагу. В цій роботі він знаходить своє справжнє обличчя, звільняє Вам час для справжніх справ та разом з тим не впливає негативно на інших співробітників, оскільки його фігура вже рідше буде мерехтіти в коридорах службових приміщень.

Отже, різні за характером, всі неідеальні працівники володіють однією загальною рисою – вони навіть і не підозрюють про власну неідеальність.

Управлінська класифікація типів працівників

Практика управлінської діяльності виділяє чотири типи працівників:

1. Працівники, які звикли до детального інструктування

➤ таким працівникам потрібно докладно пояснити, що і коли робити, які документи використовувати, коли застосовувати той чи інший спосіб дії. Цей тип працівників може зробити більше, ніж доручено, але для цього потрібні відповідні роз'яснення керівника. Вони виявляють «творчість з дозволу», дуже чутливі до оцінки своєї роботи, оскільки добре уявляють, що і як ними зроблено.

2. Самостійні працівники

➤ цей тип працівників сприймає при інструктуванні тільки завдання, а решті не надає особливого значення. Вони вважають, що організатор не в силах все передбачити, і тому виходять з конкретних умов тих обставин, що склалися. Часто беруть на себе сміливість діяти всупереч настановам керівника заради кращого виконання завдання.

3. Неспокійні виконавці

➤ вони відрізняються тим, що після першого інструктування починають постійно турбувати керівника з приводу виконання завдання, доручення. Нескінченні пояснення настільки збільшують навантаження керівника, що він "карає себе" за вибір виконавця. Практика управлінської діяльності свідчить про те, що, як правило, підлеглий інформує безпосередньо начальника про план та хід виконання того чи іншого завдання. Однак, керівник не завжди в змозі включитися в проблему. Адже він по своїй суті є "супер диспетчером", особливо лінійним, у якого протягом дня буває від 30 до 50 перемикань з одного виду діяльності на інший. У цій ситуації керівник дає згоду на виконання певного виду роботи підлеглим. В результаті виконання виявляється не той результат, але керівник не може спитати з підлеглого в повній мірі, оскільки відповідальність була спрямована на рівень керівника.

4. Працівники, які погано сприймають завдання

➤ вони зазвичай слухають, не вникаючи в суть завдання, тому виконують те, що їм здалося. При їх інструктуванні треба використовувати метод "зворотнього зв'язку" (як зрозуміло завдання) і який-небудь з методів контролю виконання. Спробуємо зрозуміти, що спонукає співробітника здійснювати зворотне делегування відповідальності, які тут причини: у співробітника відсутня необхідна впевненість у собі. Він нерішучий і думає, що не в змозі опанувати здібностями для того, щоб приймати оптимальне рішення і нести за нього відповідальність. Тому він шукає прикриття за спиною начальника, випрошуючи в нього рішення, яке той зовсім не повинен приймати. Співробітник помітив у свого начальника готовність до зворотнього делегування. Він відчуває, що його начальник тільки зардіє, якщо підлеглий буде апелювати до його великим знанням і вмінням.

Заняття 2.1.8. Вирішення практичних завдань «Аналіз планів»

Мета: ознайомлення з видами та вимогами до складання планів, розкриття специфіки стратегічного менеджменту в державних установах і організаціях, формування вмінь аналізувати плани, розрізнявати їх, оволодіння навичками розробки планів роботи структурного підрозділу.

Форма проведення: аналіз кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Питання для обговорення:

1. Планування як основна (початкова) функція управління
2. Види планів.
3. Вимоги до складання планів.
4. Суть та специфіка стратегічного менеджменту в державних установах і організаціях.
5. Система стратегій державних установ і організацій.

Вправа. *Проаналізуйте запропоновані плани селищних рад та територіальної громади, розкрийте у чому відмінність.*

План роботи Шацької селищної ради на 2021 рік

https://rada.info/upload/users_files/04334235/628a4bf2d461dcc359e74b8d6b8774b8.pdf

План роботи Тростянецької селищної ради на 2021 рік

<https://trostyanec-gromada.gov.ua/plan-roboti-na-rik-18-26-35-19-08-2018/>

План роботи виконавчого комітету Тростянецької селищної територіальної громади Гайсинського району Вінницької обл.

<https://trostyanec-gromada.gov.ua/plan-roboti-vikonavchogo-komitetu-na-rik-18-25-28-19-08-2018/>

Вправа. *Проаналізуйте стратегічні цілі та напрями розвитку громад*

Стратегічний план розвитку Великомихайлівської громади на період 2018-2025 роки <http://vms-rada.gov.ua/plan-rozvitku>

Вправа. *Проаналізуйте щоквартальний план роботи обласної державної адміністрації, зазначаючи, які саме порушуються питання.*

Плани роботи Одеської обласної державної адміністрації

<https://oda.odessa.gov.ua/oda/plany-ta-zvity/plany-roboty-odeskoyi-oblasnoyi-derzhavnoyi-administracziyi/>

Вправа. Проаналізуйте запропонований індивідуальний план заступника директора з ВР та знайдіть недоліки, враховуючи реквізити плану.

Переробіть індивідуальний план заступника директора з ВР, на план роботи заступника директора з ВР з педагогічним колективом під час вимушеного карантину.

**Індивідуальний план роботи під час карантину
(16.03.2020 – 03.04.2020 р.)
заступника директора з ВР
Козачок Наталії Петрівни**

<i>№ n/n</i>	<i>Дата</i>	<i>Зміст роботи</i>	<i>Час роботи</i>	<i>Примітка</i>
1	16.03. 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознайомлення з новими нормативними документами (постанова «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19») 2. Робота зі шкільною документацією: <ul style="list-style-type: none"> - накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти; - накази згідно циклограми роботи заступника з ВР; 3. Складання індивідуального плану роботи під час карантину 4. Опрацювання фахової літератури. 	<p>8.30 – 10.30</p> <p>10.30 – 11.30</p> <p>11.30 – 12.30</p> <p>12.30 – 13.00</p>	https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zapobigannya-poshim110320rennyu-na-teritoriyi-ukrayini-koronavirusu-covid-19)
2	17.03. 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робота з класними керівниками: <ul style="list-style-type: none"> -Консультації для класних керівників з питання організації виховної роботи для учнів під час карантину в дистанційному форматі у Viber та Facebook. 2. Відбір веб-сервісів для дистанційного навчання. 3. Вебінар «Створення онлайн-освітнього середовища під час карантинних заходів («На Урок») 	<p>9.00 – 11.30</p> <p>11.30 – 12.00</p> <p>12.00 – 14.00</p>	<p>Instagram, Viber</p> <p>https://naurok.com.ua/</p>
3	18.03. 2020	<ol style="list-style-type: none"> Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти. 3. Робота з класними керівниками: Консультації для класних керівників з питання організації виховної роботи для учнів під час весняних канікул в дистанційному форматі у Viber. 4. Створення презентації з національно- 	<p>8.30 – 9.30</p> <p>9.30 – 10.30</p> <p>10.30 – 12.00</p>	

		патріотичного виховання 5.Перегляд національного вебінару МОН з питань підвищення кваліфікації педпрацівників ЗЗСО	12.00 – 14.00	
4	19.03. 2020	1.Робота зі шкільною документацією - накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти) - Накази згідно циклограми роботи заступника з ВР 2.Складання плану роботи ЗВР під час карантину 3. .Перегляд ОНЛАЙН-ТРАНСЛЯЦІЇ НА ФВ-СТОРИНЦІ МОН ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОТИ ВЧИТЕЛІВ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ 4. Опрацювання фахової літератури. 5. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в дистанційному форматі Instagram, Viber.	9.00 – 11.00 11.00-13.30 13.30-15.00 15.00-16.00	
5	20.03. 2020	1.Робота зі шкільною документацією - накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти) - Накази згідно циклограми роботи заступника з ВР 2. Робота з класними керівниками: • Консультації для класних керівників з питання організації виховної роботи для учнів під час весняних канікул в дистанційному форматі у Viber. 3. Самоосвіта (вивчення інтернет простору для саморозвитку).	9.00 – 11.00 11.00 – 13.00 13.00 – 14.00	
6	23.03. 2020	1.Робота з поштою та шкільною документацією (накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти) 2. Складання тижневого плану роботи ЗВР. 3. Підготовка та підбір матеріалів до запланованих виховних заходів у квітні. 4. Індивідуальні консультації для відділів шкільного самоврядування в онлайн режимі (запитом) в дистанційному форматі Instagram, Viber. 5.Підвищення професійної майстерності шляхом перегляду освітнього сайту «Уміти вчити: спільнота освітян»	9.00 -11.00 10.00-12.00 12.00- 14.30 14.30- 15.30 15.30-16.00	https://www.facebook.com/groups/ict.in.ua/
		1.Робота зі шкільною документацією		

7	24.03. 2020	<p>накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти)</p> <p>2. Самоосвіта: Підвищення професійної майстерності шляхом вивчення можливості організації дистанційного навчання на порталі «E-schools»</p> <p>3. Перевірка ведення журналів з гурткової роботи.</p> <p>4. Дистанційні індивідуальні онлайн-консультації класним керівникам (за запитом) в Instagram, Viber.</p>	<p>9.00-11.00</p> <p>11.00 – 14.00</p> <p>14.00-15.30</p> <p>15.30-16.30</p>	
8	25.03. 2020	<p>1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти)</p> <p>2. Перегляд на Освітньому проєкті «Всеосвіта» вебінару «Організація навчання та дозвілля під час карантину: корисні матеріали на допомогу педагогу»</p> <p>3. Систематизація документів в папці по травматизму</p> <p>4. Підвищення професійної майстерності шляхом ознайомлення з новою освітньої платформою для створення та проведення онлайн уроків Proficonf.com</p> <p>5. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в дистанційному форматі Instagram, Viber.</p>	<p>9.00-11.00</p> <p>10.00-12.00</p> <p>12.00-13.00</p> <p>13.00-15.00</p> <p>15.00-16.00</p>	<p>https://skyteach.ru/2019/07/03/proficonf-com-novaya-platforma-dlya-onlajn-urokov/</p>
9	26.03. 2020	<p>1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти)</p> <p>2. Робота з документами заступника з ВР.</p> <p>3. Систематизація документів в папці по харчуванню дітей пільгових категорій.</p> <p>4. Підвищення професійної майстерності шляхом ознайомлення з 5 популярними платформами для онлайн викладання.</p> <p>5. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в дистанційному форматі Instagram, Viber.</p>	<p>9.00– 11.00</p> <p>11.00 - 13.30</p> <p>13.30-14.30</p> <p>14.30-15.30</p> <p>15.30-17.00</p>	<p>https://skyteach.ru/2019/01/30/5-populyarnyx-platform-dlya-onlajn-prepodavaniya/</p>
10	27.03. 2020	<p>1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти).</p> <p>2. Опрацювання фахової літератури.</p>	<p>9.00-11.00</p> <p>11.00-14.00</p>	

		3. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в дистанційному форматі Instagram, Viber.	14.00-16.00	
11	30.03. 2020	1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти). 2. Підготовка та вдосконалення матеріалів до запланованих виховних заходів у квітні. 3. Індивідуальні консультації для відділів шкільного самоврядування в онлайн режимі (за запитом) дистанційному форматі Instagram. 4. Робота з документацією. 5. Опрацювання фахової літератури. 6. Підвищення професійної майстерності шляхом ознайомлення з новою освітньою платформою для створення та проведення онлайн уроків. ZOOM	9.00 – 11.00 11.00- 13.00 13.00-14.00 14.00-15.00 15.00-17.00	https://skyteach.ru/2019/01/14/zoom-platforma-dlya-provedeniya-onlajn-zanyatij/
12	31.03. 2020	1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти) 2. Самоосвіта (вивчення інтернет простору для саморозвитку). Сайт:«На Урок» 3. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в Instagram, Viber.	9.00 -11.00 11.00-14.00 14.00-15.30	https://naurok.com.ua/
13	01.04. 2020	1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти) 2. Складання проєктів наказів з питань виховної роботи на квітень місяць. 3. Робота з самоосвіти, накопичення методичних матеріалів. 4. Опрацювання фахової літератури. 5. Самоосвітня робота в мережі Інтернет на сайті https://prometheus.org.ua/ 6. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в Instagram, Viber.	9.00-11.00 11.00-13.00 13.00-17.00	
14	02.04. 2020	1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти). 3. Складання проєктів наказів з питань виховної роботи на квітень місяць.	9.00-11.00 11.00-13.00	

		4. Систематизація документів в папці з виховної роботи. 5. Підвищення професійної майстерності шляхом перегляду освітнього сайту «На флешку». 6. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в Instagram, Viber.	12.00- 13.30 13.30-17.00	https://www.facebook.com/groups/nafleshku/
15	03.04. 2020	1.Робота зі шкільною документацією накази, звіти згідно листів-інформаторів відділу освіти). 2. Робота в папці з календарно-тематичного планування. 3. Самоосвітня робота в мережі Інтернет на сайті МОН України та перегляд освітнього сайту «Перерва» 4. Індивідуальні консультації в онлайн режимі учням і класним керівникам (за запитом) в Instagram, Viber.	9.00-11.00 12.00-13.00 13.00-15.00 15.00 - 16.00	https://www.youtube.com/channel/UCQR9sMWcZshAwYX-EYH0qiA/featured https://www.facebook.com/groups/1686224514945520/?ref=group_header

Заняття 2.1.9. Аналіз кейс-стаді «Мета план»

Мета: удосконалити уміння здобувачів планувати діяльність організації, складати мета план, на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Форма проведення: аналіз кейс-стаді

Матеріали до практичного заняття:

Вправа «Метаплан»

Мета: проаналізувати ситуацію щодо організації роботи міської ради в умовах карантину.

Хід вправи

Що таке «проблема»?

Тренер об'єднує учасників у малі групи по 5-6 осіб. Вправа проводиться поетапно.

1 етап: визначення проблем, які виникають при впровадженні карантину.

Час виконання 5 хв.

Кожна група визначає якусь одну проблему.

2 етап: аналіз ситуації в місті з визначеної проблеми.

Час виконання - 15 хв.

Кожна група працює над вирішенням своєї проблеми.

Учасники індивідуально відповідають на такі питання:

1. *Якою є ситуація з функціонування міської ради в умовах карантину в дійсності?* (Назвати позитивні і негативні моменти)

2. *Якою може бути ідеальна ситуація?* (Які ключові практичні моменти для функціонування міської ради в умовах карантину).

3. *Чому в дійсності ситуація не є такою, якою вона має бути?* (Назвати причини, які заважають ситуації бути ідеальною).

Кожну відповідь учасник записує на окремому аркуші певного кольору і наклеює їх у відповідному секторі «Метаплану» (див. схему)

МЕТАПЛАН



1. Якою ситуація є в дійсності?

--	--	--	--	--

2. Якою має бути ідеальна ситуація?

--	--	--

3. Чому в дійсності не є такою, якою вона має бути?

--	--	--

4. Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?

--	--	--

5. Які ресурси ми маємо для реалізації своїх пропозицій?

--	--	--

3 етап: шляхи вирішення проблеми.

Час виконання: 15 хв.

На цьому етапі учасники малих груп працюють разом – обговорюють та узагальнюють думки з перших трьох питань, а потім відповідають на запитання:

1. *Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?* (Учасники відпрацьовують пропозиції. Кожну записують на окремому аркуші певного кольору і наклеюють на відповідному секторі).

2. *Які ресурси ми маємо для реалізації цих пропозицій?* (Перелік ресурсів теж записують – кожен на окремому аркуші – і наклеюють у відповідному секторі).

4 етап: презентація мета планів.

Час виконання : по 5 хв. Для кожної малої групи.

5 етап: обговорення вправи.

Запитання для обговорення

- Що дала нам робота над цією вправою?

Вправа «Проблема –ціль»

Мета: навчити учасників на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Інформаційне повідомлення

Ціль не процес, а кінцевий результат. Ціль – це стан справ, якого ми сподіваємось досягти внаслідок певних дій.

Правильне визначення цілі є першим кроком у її досягненні. Чим зрозуміліші цілі, тим легше спланувати свою діяльність так, аби якнайшвидше їх досягти.

Кожна ціль має бути сформульована таким чином, щоб ви могли зрозуміти, що ви її можете досягти. Під час формулювання цілі **унікайте слів**, що позначають процес: *підтримувати, поліпшувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати.*

Використовуйте слова: *підготувати, організувати, встановити, провести.*

«Критерії SMART», необхідні для формулювання цілей.

S (specific)- конкретність: чи конкретна ціль достатньо зрозуміла?

M(measurable)- обчислюваність: чи піддається ціль обчислюванню(наприклад який % зростання, яка кількість населення задіяна тощо).

A(are – specific)- територіальність : чи окреслюють цілі певний регіон, місто або групу населення?

R(realistic)- реалістичність: чи спричиниться виконання наміченого плану до зрушень, передбачених цілями?

T(time – bound)- визначеність: чи відображає ціль період часу, впродовж якого вона має бути досягнута?

Використовуючи подані критерії, сформулюйте на основі попереднього аналізу цілі запровадження учнівського самоврядування. Наприклад: проблема – відсутність команди; ціль – створення команди. Ми можемо чітко визначити, скільки часу нам потрібно для того, щоб сформувати команду, кого конкретно ми хочемо бачити в команді, які методи використовуватимемо при її формуванні, чи можлива реалізація наміченої цілі.

Вправа «Мої плани запровадження»

Мета: виробити чітке бачення того, як кожен учасник організовуватиме роботу міської ради в умовах карантину.

Хід вправи

Учасникам пропонується розглянути подану схему плану та індивідуально визначити першочергові завдання, які необхідно вирішити, розрахувати кроки до реалізації попередньо сформульованої мети.

	Що я зроблю?	Які це дасть результати (що? Для кого? Термін)?	Які ресурси я використаю?	Що зроблять інші(хто?, що?)?	Які це дасть результати(що? Для кого? Термін?)?	Які ресурси для цього будуть задіяні?
Крок 1						
Крок 2						
Крок 3						
.....						
Крок N						

Ціль

Заняття 2.1.10. Тренінг «Зміни в освітній організації»

Мета: формування вмінь визначати стан готовності організації, зокрема органу публічної влади, до впровадження змін із застосуванням моделі McKinsey (7S) та моделі “аналізу силового поля” К. Левіна.

Форма проведення: аналіз кейс-стаді

Матеріали до практичного заняття:

План заняття:

1. Групова робота з виконання вправ оцінювання стану готовності організації до впровадження змін. Результати роботи – моделі “силового поля” для конкретної організації (табл. 1. Модель “аналізу силового поля (за К. Леніним)”; табл. 2. “Змішаний аналіз по McKinsey – фактори 7S”.
2. Наведіть заходи, що посилюють успішність перетворень у даній організації.
3. Визначити основні причини та проблеми опору змінам.
4. Розробіть рекомендації щодо подолання опору змінам у даній організації.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Використовуючи модель МакКінсі, проаналізуйте ключові чинники роботи вибраної Вами організації.

Модель МакКінсі (7s)

У моделі McKinsey виділяють 7 чинників, що вимагають аналізу як в період визначення готовності організації до процесу здійснення організаційних перетворень, так і при впровадженні цих змін.

1. Загальні цінності (SharedValues) — Центр перетину моделі. Яка суть організації. Ключові переконання і визначення в що вона вірить.
2. Стратегія (Strategy) — плани цільового розподілу ресурсів з урахуванням зовнішньої і внутрішнього середовища.
3. Структура (Structure) — вид стосунків між підрозділами (централізовані децентралізовані, проектні і так далі).
4. Системи (Systems) — процедури і режим їх застосування в організації.
5. Співробітники (Staff) — кількість і вид персоналу, необхідного для досягнення поставленої меті.
6. Стиль (Style) — корпоративна культура організації і стиль дії ключових менеджерів/керівників.
7. Навички (Skills) — відмітні можливості персоналу або організації в цілому.

Рекомендована література:

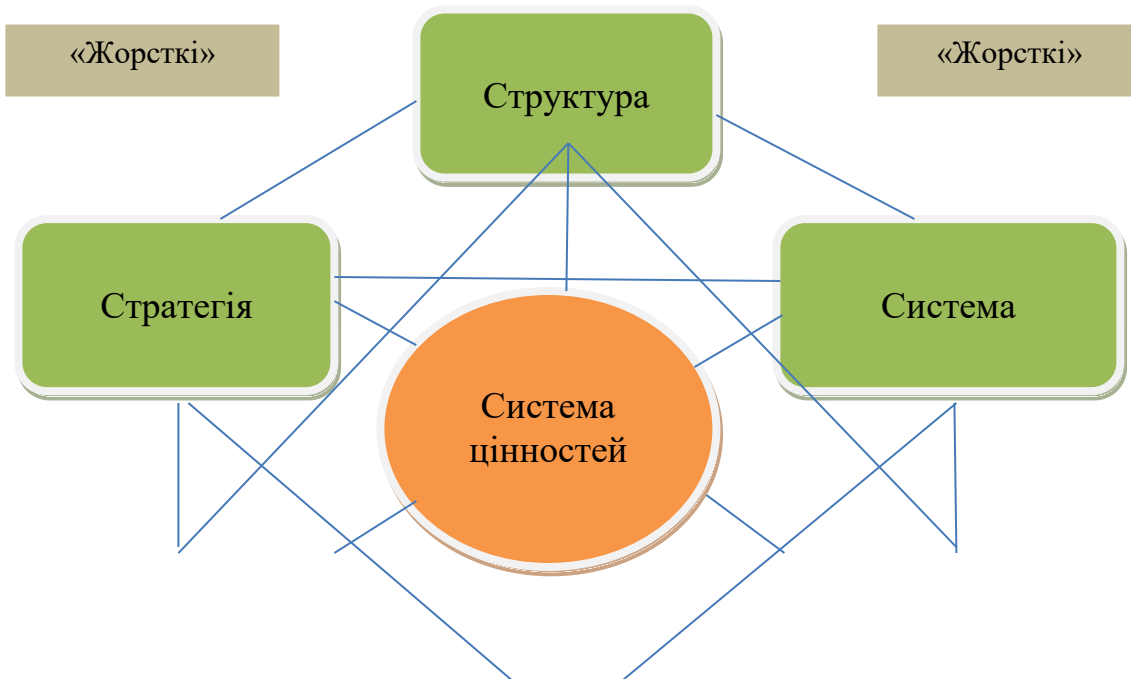
1. Левин К. *Теория поля в социальных науках* : монографія / К. Левин; Пер. с англ. Е. Сурпина. – СПб. : Речь, 2000. – 368 с.
2. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. *Управління змінами: Навч. посібник*. – К.: Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
3. *Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні*: [навч. посіб./ Автр. кол.: М.М. Білинська, В.А. Малюська]. – К.: НАДУ, 2017. – 112 с.
4. Мак-Кинси Дж. [Введение в теорию игр / Дж.Мак-Кинси ; пер. с англ. И.В. Соловьева; под ред. Д.Б. Юдина. – Москва : Физмалит, 1960. – 420 с.](#)

Що таке модель McKinsey 7S та її можливе цільове призначення для органів публічної влади

Основними авторами моделі McKinsey 7S вважаються Т. Пітерс (Tom Peters) та Р. Уотерман (Robert Waterman). В подальшому зазначена модель удосконалювалася вченими Ж. Філіпс (Julien Philips), Р. Паскаль (Richard Pascale) і Е. Афон (Anthony G. Athos). На сьогоднішній момент модель отримала світове розповсюдження та завоювала довіру багатьох фахівців із стратегічного менеджменту, які використовують її для побудови та оптимізації правильних управлінських процесів всередині організації.

В основі моделі закладений аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації: стратегія, структура, система управління, стиль взаємовідносин всередині організації, склад працівників, сума навичок і система цінностей. Всі елементи моделі пов'язані між собою. Це означає, що зміна хоча б в одній з перерахованих областей негайно буде вимагати зміни у всіх інших (див. рис. 1).

З рис.1 бачимо, що елементи розділені на 2 великі групи «гнучкі С» і «жорсткі С». «Жорсткими» елементами мікросередовища органів публічної влади є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше керувати. «М'які» елементи, до яких відносяться всі інші складові моделі складніше піддаються управлінню та оцінці, але, як правило, є ключовими складовими органу публічної влади і можуть створити довгострокову конкурентну перевагу. Узагальнено це подано в табл. 1.



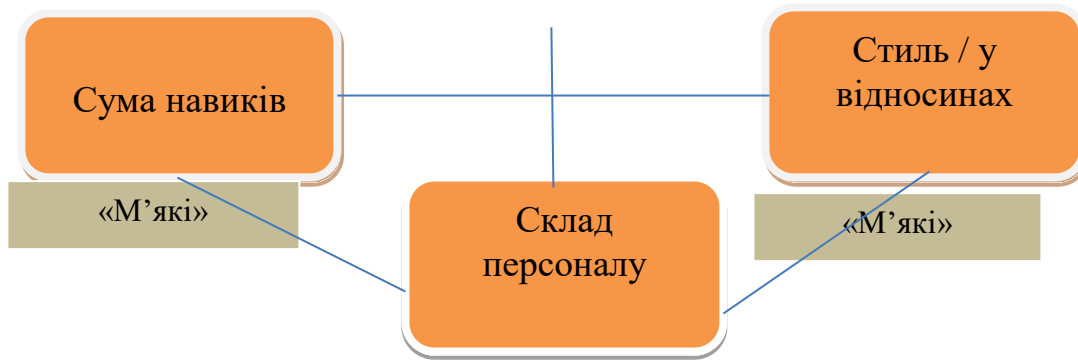


Рис. 1. Структура моделі McKinsey 7S

Таблиця 1

«Жорсткі» та «М'які» елементи структури моделі McKinsey 7S

«Жорсткі» елементи	«М'які» елементи
Стратегія	Система цінностей
Структура компанії	Сума навиків
Система управління	Склад персоналу
	Стиль взаємовідносин всередині організації

Загальні цінності (Shared Values) – центр перетину моделі. Описує норми і стандарти взаємодії, роботи в організації; принципи корпоративної культури і ключові аспекти місії організації.

Стратегія (Strategy) – довгостроковий план розвитку організації, цільовий розподіл ресурсів з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. Критерії правильної стратегії прості: вона повинна бути чітко сформульована, мати довгострокові цілі, бути спрямованою на досягнення конкурентних переваг, корелювати зі спільними цінностями та місією організації.

Структура (Structure) – під структурою в моделі розуміється спосіб взаємодії між різними структурними підрозділами (відділ, сектор, управління і т. ін.) в організації, із зазначенням принципів підпорядкування, пріоритетності та зони відповідальності кожного структурного підрозділу (централізовані децентралізовані, проектні і так далі). Даний елемент моделі є самим мобільним і легко піддається зміні.

Системи (Systems) – система управління описує повсякденні процедури роботи організації. Даний елемент моделі McKinsey 7S відповідає за те, як приймаються управлінські рішення, як в цілому ведеться щоденна робота в організації, якими способами і методами розвивається організація.

Співробітники (Staff) – кількісний та якісний склад персоналу, необхідного для досягнення поставленої мети, а саме акцентується на питаннях: скільки співробітників працює в організації, хто вони за фахом, які закладено принципи роботи з персоналом тощо.

Навички (Skills) – під навиками в моделі розуміється вся сума здібностей, можливостей і компетенцій, якими володіє персонал, що працює в організації на даний момент.

Стиль (Style) – даний елемент характеризує стиль управління в організації. Значення керівників вищої ланки в організації та їх роль у прийнятті важливих рішень щодо розвитку організації.

Як використовувати модель McKinsey 7S на практиці?

Ми підготували опис основних кроків, які повинні бути зроблені у процесі використання моделі McKinsey 7S на практиці. Їх всього 6: опис елементів, аналіз суперечностей, складання ідеальної моделі, визначення ключових змін, впровадження змін, повторний аналіз моделі (контроль).

Крок 1. Збір інформації

Опишіть кожен елемент моделі, використовуючи наш чек-лист (опитувальник), представлений нижче. Намагайтеся описувати кожен елемент моделі односкладово, з використанням коротких фактів, але максимально детально.

Крок 2. Аналіз суперечностей

Проаналізуйте всі описані елементи між собою і визначте, чи є суперечності між окремими елементами, чи максимально вони корелюють між собою і підтримують один одного. Почніть з аналізу основних цінностей: наскільки ідеально вони співвідносяться зі стратегією, структурою і системою управління. Потім подивіться на «жорсткі» елементи: наскільки вони співвідносяться між собою і не суперечать один одному? В кінці подивіться на «м'які» елементи: наскільки кожен з «м'яких» елементів підтримує «жорсткі» елементи? наскільки «м'які» елементи не суперечать один одному?

Крок 3. Ідеальна модель

Складіть ідеальну модель вашої організації, в якій будуть поєднуватися всі 7 елементів. Цей етап роботи з моделлю найдовший і вимагає розгляду безліч альтернатив. Для побудови ідеальної моделі, яку ви будете надалі впроваджувати використовуйте шлях найменшого опору, що враховує поточну структуру і цінності вашої організації. Спочатку подивіться, що можна змінити в «м'яких елементах», щоб вони краще відповідали «жорстким» і основним цінностям компанії. Потім проєкспериментуйте зі зміною кожного «жорсткого» елемента. І тільки в кінці переходьте до зміни ключових цінностей компанії.

Крок 4. План змін

Визначте, як реорганізувати роботу організації і які ключові зміни необхідно зробити, щоб всі елементи моделі підтримували і доповнювали один одного, щоб виключити протиріччя, які гальмують розвиток і знижують ефективність роботи всієї організації. У цьому допоможе порівняння фактичної і ідеальної моделі між собою.

Крок 5. Впровадження змін

Впровадження запланованих змін, які повинні поліпшити роботу організації. У будь-якому процесі реалізація проєкту є найскладнішим і важливим етапом. Ніякий аналіз не зможе

поліпшити вашу організацію, якщо не буде втілений в конкретні дії. Тому складіть спеціальну окрему групу, яка буде впроваджувати, стежити і контролювати впровадження змін. Це можуть бути як співробітники організації, так і сторонній персонал.

Крок 6. Контроль і моніторинг

Останнім шостим кроком є контроль проведеної роботи і повторна побудова моделі з аналізом кожного з семи елементів. Зміна кожного окремого елемента несе за собою часткову зміну всіх інших, тому важливо відстежувати роботу всіх 7 елементів мікросередовища організації з чіткою регулярністю.

Батько-засновник управління змінами К. Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам. Концепція аналізу «силового поля» – це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються. Цей метод припускає активний аналіз і оцінку поточного стану справ.

«Аналіз силового поля» (Force Field Analysis) – аналіз балансу чинників або сил, які сприяють змінам(рушійних сил зміни) і, навпаки, їх пригнічують (сил опору). Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією: в особливостях поведінки людей, їх образі мислення, базових цінностях, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до дієвих змін.

Модель «силового поля» (рис. 2) представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які «залишають все в тому вигляді, як є». Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. Яка сила більша? «За» або «проти»?

Досягнення результату змін є нічим іншим, як пересуванням лінії рівноваги управо – у бік досягнення мети. Воно може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсовування стримуючих сил або комбінації цих заходів.

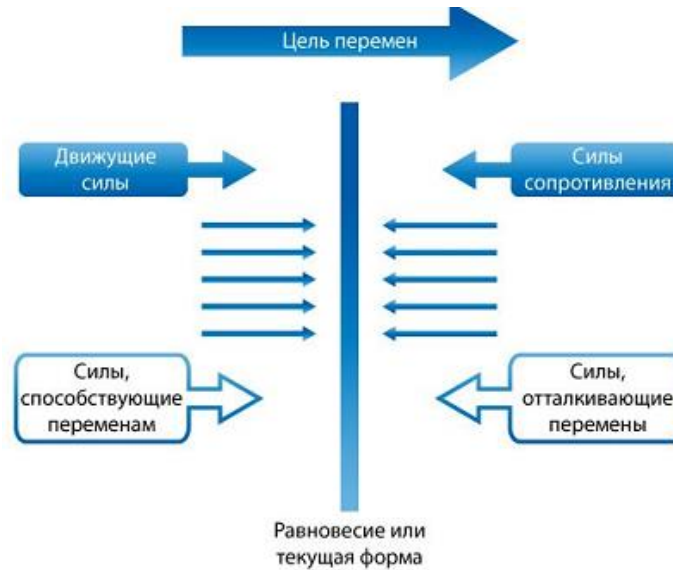


Рис. 2. Модель «силового поля» К.Левіна.

Рекомендації по проведенню «аналізу силового поля»

Цей вид аналізу можна провести у формі «мозкового штурму» або з використанням методів Дельфі або експертних оцінок. Кожну виявлену силу можна оцінити, приміром, по 5-бальній системі і вивести зважену оцінку. При визначенні сил, що діють «за і проти» зміни в організації, використовуйте методику постановки питань (табл. 2).

Таблиця 2

Модель «аналізу силового поля»

Ціль змін –		
Рушійні сили (сили, що сприяють змінам)	Рівновага або поточна форма	Сили опору (сили, що відштовхують зміни)

Завдання:

1. Визначте зміну або рішення, яке аналізуватиметься.
2. Уточніть його:
 - у контексті справжньої ситуації;
 - у контексті бажаної ситуації.
3. Проведіть інвентаризацію рушійних сил і стримуючих чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище і так далі).
4. Перерахуйте сили або заходи, які, можливо, допоможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити додаткові рушійні сили зміни. Для цього краще знайти/сформулювати способи:

- посилення підтримки (наприклад, шляхом взаємодії з ключовими підтримувальними особами);
- забезпечення помітнішої підтримки у ваших планах(наприклад, зв'язування заходів з пріоритетними вимогами клієнта);
- зв'язки вашого рішення з цією підтримкою(наприклад, рішення могло б полегшити досягнення ключової бізнес-мети, яка важлива для генерального директора).

5. Після того, як ви завершите роботу з рушійними силами змін, розподіліть стримуючі сили по категоріям.

- Перешкоди. Умови, події, речі, для зменшення або виключення дії яких не існує очевидного засобу(правила, політика, закони).
- Обмеження. Обмежують прогрес або успіх, яких ви сподіваєтеся досягти (ресурси, бюджет, час).
- Видимість. Непереверені припущення або очікувана протидія(«Ми раніше так ніколи не робили»!).

6. Визначте кроки з «нейтралізації» стримуючих сил.

- Перешкоди. Пошукайте способи обійти або змінити політику або правила.
- Обмеження. Шукайте альтернативні підходи, які заощадають ресурси, або можливі джерела додаткового часу, грошей і так далі
- Видимість. Спробуйте краще зрозуміти ситуацію і здолати побоювання.

7. Визначте, які «нейтралізуючі» дії потрібні/бажані, і включіть їх у свої плани:

- зосередьтеся на питаннях, що знаходяться у сфері вашого впливу і контролю і у сфері контролю спонсора проекту змін;
- визначте людей, які допоможуть вашій команді вирішити ці проблеми або усунути перешкоди.

Приклади рушійних сил і сил опору (таблиця.3).

Таблиця 3

Приклади сил, що сприяють змінам та сили опору

<i>Цілі, що сприяють змінам</i>	<i>Цілі опору</i>
Корпоративна культура, що підтримує інновації	Система сплати праці, орієнтована на процес, а не на результат
Партисипативний (наставницький) стиль управління	Неефективна система комунікації стратегії змін
Наявність в команді робітників, які вже брали долю у подібних успішних проектах змін	Структура компанії, що не сприяє розвитку горизонтальних зв'язків
Сильний лідер, здатний очолити проект змін	Неформальний лідер, який скоріше за все позицію «головного з опору»
Наявність чіткого бачення результату змін	Втрата безпеки

та шляхів їх досягнення	
Розуміння необхідності змін	Традиції та звичаї
Вимоги більш швидкого обслуговування з боку клієнтів/ постачальників(зовнішніх та внутрішніх)	Страх помилитися, «комплекс відмінника»
Низька продуктивність праці	Сталі штампи та шаблони поведінки в роботі
Необхідність знижувати ціни	Встановлені « близькі» стосунки з наявними постачальниками
Високий рівень конкуренції, активні наступальні дії конкурентів	Зниження продуктивності під година перенавчання
Несумісність різних підсистем управління	Небажання «Дати ділу хід» як частина корпоративної культури
Прямі вказівки та підтримка адміністрації	Загрози статусу неформального лідера або більшості робітників, які будуть втягнуті в зміни

«Силою» може бути все, що завгодно: незадоволена потреба клієнта, керівник або посадовець зі своєю думкою, нове устаткування/технології, стратегічні цілі, незадовільна якість продукції і т. ін.

Таблиця 4

Змішаний аналіз

Фактори 7S	Діагностичні підказки	Рушійні сили змін	Сілі опору
Стратегія	Чи є у нас чітке бачення результату змін? Чи знаємо ми, якими будуть наші перші кроки?		
Системи	Чи існують організаційні системи, які будуть перешкоджати проведенню змін? Чи існують такі допоміжні механізми, які дозволяти збільшити рушійну силу змін?		

Співробітники	Чи знаємо ми інтереси/ мотиви всіх потенційних учасників змін і ключових зацікавлених сторін?		
Стиль спілкування	Чи здатна існуюча система комунікацій підтримати зміни? Чи існують фактори, які будуть перешкоджати внутрішньому та зовнішньому PR майбутніх змін?		
Стандарти та спільні цінності	Чи не буде наша корпоративна культура заважати успіху змін? Наскільки важко та можливо змінити усталені роками стандарти/ шаблони поведінки? Наскільки спільні цінності співробітників, що втягнуті в зміни, будуть сприяти чи перешкоджати змінам?		
Структура	Чи не буде організаційна структура перешкоджати змінам, що плануються?		
Ступінь оволодіння навичками та знаннями	Як необхідно покращити компетентність персоналу? Яким чином треба набирати співробітників, що володіють навичками і знаннями, необхідними для реалізації проекту змін?		

Заняття 2.1.11. Ділова гра «Чинники, що впливають на ухвалення управлінських рішень»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, враховуючи вплив внутрішніх чинників.

Форма проведення: ділова гра

Інструментарій заняття – набір із шести різнокольорових капелюшків (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний), аркуші паперу та олівці за кількістю учасників бліц – гри, файлові папки з правилами гри, текст оповідки про старого майстра капелюшків.

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ ознайомтеся з ситуацією, яку будете обговорювати і продумайте альтернативи її розв'язання;

➤ ознайомтеся з довідкою для гравців.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ групу учасників залежно від кількості присутніх поділяють на шість команд відповідно до кольору (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний);

➤ враховуючи особливості кольору кожна команда учасників отримує чітку інструкцію поведінки, надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві.



Матеріали до практичного заняття:

Аналіз конкретної ситуації

Довідка для гравців

Кожна група обирає колір капелюшка, що виставляється перед членами команди, і знайомиться з текстом, в якому міститься інформація про колір. Так, група, яка обрала зелений колір, одержує таку інформацію:

«В зеленому капелюсі Ви творчо натхнені».

Інформація для гравців:

«Зелений - колір, середній між жовтим і голубим, який має трава, листя, зелень. Це колір природи, самого життя, весни. Той, хто віддає йому перевагу, боїться чужого впливу, шукає способи самоутвердження, бо це для нього життєво важливо. Людина, яка його не любить, побоюється життєвих проблем, зрадливості долі, взагалі всіх труднощів».

Інструкція :

Володар зеленого капелюха має можливість творчо подивитися на проблему. Проте під час «володіння» зеленим капелюхом, відкривається можливість прояву латерального мислення, яке торкається виключно видозмінення сталих понять, точок зору, колекцій моделей і стереотипів мислення, що складаються у процесі нашого життєвого досвіду. Латеральне мислення – це зміна стереотипів.

Зелений – це колір творчості, креативного мислення. Якщо ви обрали цей колір для гри, пам'ятайте, що будь – яку ситуацію, одержану інформацію тощо, можна представити з гумором, у віршах або пісні, тобто відтворити її творчо.

Володар зеленого капелюшка – це, передусім, володар творчого настрою, основним призначенням якого є цілеспрямований пошук альтернатив.

Учасникам гри, які обрали для себе білий капелюшок, пропонується аркуш паперу, на якому видруковано такий текст:

«В білому капелюсі Вам необхідно зіграти комп'ютер».

Інформація для гравців:

Білий - це синтез усіх кольорів, тому він є «ідеальним» кольором, «кольором мрії». У ньому закладено багатозначний смисл: одночасно передається виблиск світла і холод льоду. Цьому кольору може віддати перевагу людина з будь-яким характером, він нікого не відштовхує».

Інструкція:

Необхідно розмовляти тільки мовою цифр і фактів. Спілкуватися з гравцями необхідно об'єктивно і неупереджено. Володар «білого капелюшка» – це суддя, мислення якого достатньо практичне. Практичність у даному випадку – це вміння виокремити раціональне зерно фактів від рясних здогадів і здатність побудувати факти у порядку достовірності інформації, яка в них міститься.

Мислення у білому капелюшку – це дисципліна і самоконтроль.

Будь ласка, ніяких емоцій.

Отже, у процесі гри, Вам буде необхідно забути про емоції, викладати тільки факти, послідовність подій тощо. Інформацію, яку Ви будете одержувати від гравців, необхідно записати або уявити у вигляді такої схеми : спочатку → потім → наступного разу → у подальшому → наприкінці → отже...”

Для тих , хто обрав чорний капелюшок для гри, можна підготувати такий текст:

«Чорний капелюшок – бродячий символ песимізму».

Інформація для гравців:

«Чорний - протистойть білому. Це колір невпевненості, що символізує сприйняття життя в темному світлі. Той, хто віддає перевагу чорному одягу (за винятком траурної символіки, яка лише підкреслює значення цього кольору), нерідко бачить дійсність у темних тонах, невпевнений у собі, нещасливий, схильний до депресії, переконаний, що його життєві ідеали недосяжні. Досить часта зміна костюма або сукні чорного кольору на інше забарвлення - яскравіше та виразніше - показник того, що песимістичний настрій часом зникає».

Інструкція :

Вам необхідно критично ставитися до всього і до всіх, знайти достатньо похмурі боки проблеми, тому що Ви можете підкреслено тверезо дивитися на речі. Ваша роль – не піддавати все сумнівам, як це робить захисник у суді, а вказати на

наявність у проблемі, що розглядається, слабких сторін. Девіз – «Все це може й не спрацювати»...

Ваше завдання – вказати на те, що не спрацює і попередити про небезпеку. Володар чорного капелюшка не повинен аргументовано обстоювати свою позицію або розпочинати дискусію. Ваше призначення – нанести на картку нашого ставлення до проблеми максимальну кількість зон підвищеної небезпеки та ризику.

Отже, у процесі гри, Вам необхідно знаходити в ситуації найбільш негативні ракурси, наслідки, які можуть бути наявні у такій ситуації, тобто співвіднести шанси проекту на виживання і закономірний висновок, що все придумане відвічно приречено на провал, тому що...»

Для групи учасників бліц – гри, які висловили побажання одержати червоний капелюшок, ми готуємо такий текст : **«Червоний капелюшок – це океан пристрастей та емоцій».**

Інформація для гравців:

«Червоний - один із основних кольорів; колір крові, це колір пристрастей. Людина, улюбленим кольором якої є червоний, смілива, вольова, з владним характером, запальна, товариська. У людей, котрих цей колір роздратовує, яскраво виражений комплекс неповноцінності, страх перед сварками, схильність до усамітнення, стабільності у взаєминах».

Інструкція :

Девіз – «Доказів не треба!». Цей тип мислення відкриває перед Вами простір для висловлення своїх думок, а червоний капелюшок дозволяє висловлювати будь – які Ваші почуття, які вже давно інтуїтивно відчували. У цьому капелюшкові Ви можете зіграти особу екзальтовану, експансивну, екстравагантну, яка не завжди прислуховується до голосу розуму, а тільки й відшукує можливість «виплеснути» на оточуючих фонтан почуттів.

Проте не слід забувати, що червоний капелюшок дарує унікальну можливість познайомитися з почуттями оточуючих.

Отже, у процесі гри, Ви – винятково емоційні особи, які бачать ситуацію тільки через призму емоційного впливу.

Гравцям, які обрали жовтий капелюшок, можна запропонувати такий зміст тексту: **«Жовтий капелюшок – це джерело позитивних сподівань».**

Інформація для гравців:

«Жовтий - колір яєчного жовтка, золотий, символізує спокій, невимушеність у взаєминах з людьми, інтелігентність. Той, хто його любить, -

товариський, допитливий, сміливий, легко пристосовується й дістає задоволення від можливості подобатися й приваблювати до себе людей. Неприємний він людині зосередженій, песимістично настроєній, з якою важко заприятитися».

Інструкція :

Позитивна оцінка проблеми, а також пошук позитивних шляхів вирішення може ґрунтуватися на досвіді, інформації, яку Ви одержали, низці логічних умовиводів тощо. Слід пам'ятати, що будь-яке створення передусім пов'язане з позитивним ставленням до справи, тобто це – конструктивне мислення, а не оптимістичне до дурості.

Ваше завдання – знайти позитивне в ситуації, яка пропонується для обговорення і довести оточуючим, що необхідно бачити не тільки чорне, але й позитивне у проблемі, «не акцентуватися» на ній, тобто шукати подальші можливі шляхи її вирішення.

Отже, володар жовтого капелюшка, це – передусім – конкретні пропозиції.

Так, гравцям, які обрали синій капелюшок, можна запропонувати такий текст: **«Синій капелюшок – це всеосяжний контролер».**

Інформація для гравців:

«Синій - колір, середній між голубим і фіолетовим, це колір неба, тому його звичайно пов'язують з духовним піднесенням людини, її чистотою. Якщо він подобається, це свідчить про скромність та меланхолію; такій людині треба часто відпочивати, вона швидко стомлюється, для неї украй важливе почуття впевненості, доброзичливості оточуючих. Неприйняття цього кольору свідчить про її бажання справити враження своєю всесильністю, тоді як насправді вона - взірець невпевненості й відлюдькуватості. Байдужість цього кольору підтверджує певну легковажність, хоча й приховану під маскою привітності, ввічливості».

Інструкція :

Володар синього капелюшка повинен задіяти «картографічний» тип мислення, тобто привести думки до певної структурної спрямованості, тобто скласти чітку схему послідовності дій у певний проміжок часу. Краще за все використати методику визначення «ПЛЮМІН»(плюс – мінус – інтерес).

Отже, людина у синьому капелюсі – це спостерігач, який пильно слідкує за процесом вирішення проблеми. Це – хореограф, який придумує партію для кожного учасника балетної вистави, і водночас прискіпливий глядач, що слідкує за усім, що відбувається на сцені.

Якщо Ви – володар синього капелюшка, Вам необхідно виявити максимум мудрості і відповісти на запитання «Чому навчила мене ця ситуація (проблема)?» і давати коментар всьому, що відбувається навкруги».

Заняття 2.1.12. Ігрове моделювання «Метод фішбоун»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, формування навичок встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, здійснювати обґрунтований вибір, розвинути навички роботи з інформацією, навчити вирішувати проблеми.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Приєм фішбоун: як ефективно використати

Фішбоун (діаграма «риб'ячої кістки» (англ. *Fishbone Diagram*) – один з найбільш ефективних прийомів, який можна використовувати в тоді, коли необхідно встановити причинно-наслідкові зв'язки, здійснити обґрунтований вибір, розвинути навички роботи з інформацією, навчити вирішувати проблеми тощо.

Діаграма фішбоун має також назву “Діаграма Ішікави” – графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. Діаграма названа на честь одного з найбільших японських теоретиків менеджменту професора Ішікави Каору, який запропонував її 1952 року, як доповнення до існуючих методик логічного аналізу та покращення якості процесів в промисловості Японії.

Сьогодні з метод “риб'ячої кістки” або “риб'ячого скелету” використовують всі – і в бізнесі, і в освіті.

Метод Fishbone можна використовувати як окремо для здійснення аналізу певної ситуації, так і зробити його стратегією цілого уроку. При цьому найбільшого ефекту можна досягти під час уроків узагальнення та систематизації знань, коли тема вже вивчена.

Схема включає в себе чотири основні блоки, представлені у вигляді голови, кісток та хвоста риби. Кожна з них відповідає за конкретні складові:

- голова – тема, питання або проблема, що підлягає аналізу;
- верхні кістки (або ті, що розміщені з правого боку при вертикальному положенні схеми) – основні поняття теми та причини виникнення проблеми;
- нижні кістки (або ті, що розміщені з лівого боку при вертикальному положенні схеми) – факти, що є підтвердженням певних причин чи понять, вказаних у схемі;

- хвіст – відповідь на поставлене питання, висновки.

Важливо! Найважливіші поняття треба розміщувати ближче до голови.

Інструментарій для прийняття рішень

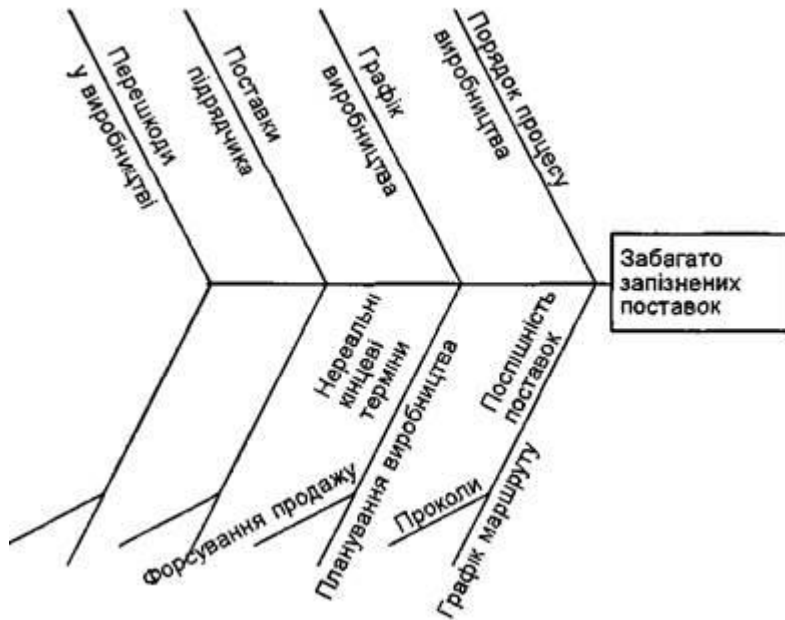


Рис. Діаграма у вигляді риб'ячого скелету

Робимо *наступні* кроки:

1. Поставте проблему у квадратик з правого боку сторінки (голова риби).

Намалюйте горизонтальну лінію, що виходить з цього квадрата (хребет риби).

3. Поставте запитання "Що спричинило проблему?". Та напишіть кожен можливу причину на лінії, розташованій під кутом 45 градусів до горизонтальної лінії (зробіть рибі ребра).

Запитайте, що могло б лежати за кожною можливою причиною, яка утворює ребра, та додайте нову причину, як меншу кістку від ребер.

Оцініть зв'язки між головними причинами та субпричинами для того, аби зрозуміти, як вони можуть бути поєднані, і чи не дублюються вони вже на діаграмі.

В результаті, діаграма мусить допомогти тому, хто приймає рішення, оглянути значно ширшу панораму факторів, які могли спричинити проблему. Як помітив Алан Баркер, така діаграма дозволяє менеджеру: • поглянути на цілу проблему, а не на окремі її частини; » знайти більше однієї можливих причин - зруйнувати ілюзію простих відношень причина/наслідок;

Заняття 2.1.13. Аналіз кейс-стаді «Swot-аналіз, аналіз сильних та слабких сторін, ідентифікація ризиків та можливих загроз»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, формування навичок колективного вироблення рішення.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

Вправа.1 Ознайомитись з методикою проведення Swot аналізу.

Вправа 2. Проаналізуйте структурний підрозділ, де Ви проходили ознайомчу практику, застосовуючи Swot-аналізу.

Традиційний метод SWOT — аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування взагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися *ефективні рішення*, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у такому:

1. Його побудова базується на методології *системно-цільового підходу*, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу

2. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.

3. Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення *стратегічних цілей*, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Чинність — це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» — траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість — негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при

злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

Можливості — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Заняття 2.1.14. Кейс-стаді «Керівник ухвалив рішення...»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, формування навичок колективного вироблення рішення.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- продумайте тематику, яку будете обговорювати;
- надайте декілька альтернатив її розв'язання.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на чотири-п'ять команд, кожна з яких надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві. Тему обирають учасники.



Матеріали до практичного заняття:

Перший етап – визначення проблеми. Цей етап має принципово важливий характер, оскільки він дає можливість обґрунтувати важливість виконання запропонованого завдання.

Другий етап – характеристика зацікавлених осіб.

Третій етап – пошук аналогій.

Четвертий етап – побудова можливих альтернатив вирішення проблеми. Обов'язковою першою альтернативою повинна бути – “залишити все, як є”. Тут необхідно показати, що буде з проблемною ситуацією, якщо нічого не

змінювати. При аналізі альтернатив необхідно виокремити переваги й недоліки кожної альтернативи.

П'ятий етап припускає порівняння альтернатив.

Усі варіанти рішень, альтернатив необхідно порівняти, ґрунтуючись на ці критерії і відбити в таблиці, що дозволить швидко оцінити всі альтернативи за різними параметрами. Таблиця може виглядати так:

Таблиця. Порівняльний аналіз альтернатив

Критерії	Оцінки варіантів (альтернатив)			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Результативність	висока	низька	середня	середня
Ефективність				
Справедливість				
Законність				
Політичн. прийнят лив.				
Реалістичність				
Поліпшення сит.				
Рейтинг варіанта				

Шостий етап – обґрунтування обраної альтернативи.

Сьомий етап – формулювання рекомендацій для виконання обраної альтернативи.

КЕЙСИ

Обґрунтуйте, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення?

Які можливі наслідки ухваленого рішення?

Назвіть зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення?

А) Організатор ліцею отримав одночасно два термінових завдання: від свого безпосереднього начальника (заступника директора з виховної роботи) і вищестоящого начальника (директора). Часу для погодження строків на

виконання завдання немає, необхідно терміново почати роботу. Подумав і, в першу чергу, почав виконувати завдання вищестоящого начальника.

За несвоєчасне виконання організатором завдання безпосереднього начальника, директор, знаючи, що виконували його завдання, виніс догану заступнику, який, в свою чергу, виніс догану організатору, позбавивши його чергової премії.

Б) Директор працює на посаді вже другий рік. Молодий вчитель звертається з проханням відпустити його з роботи на чотири дні без утримання заробітної плати у зв'язку з весіллям.

- Чому на чотири? – запитав директор.
- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, - не обурюючись відповідає підлеглий і подає заяву.

Директор підписав заяву на три дні, відповідно до діючого положення. Але підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Директор обмежився публічним зауваженням, констатує, що не було заміни, але в таблиці поставив день без виробітку.

Заняття 2.1.15. Ігрове моделювання «Медіація в публічному управлінні»

Мета: удосконалення знань здобувачів щодо медіації як альтернативним позасудовим варіантом вирішення спірних питань, удосконалення умінь з'ясувати причини конфліктів.

Форма проведення: ігрове моделювання

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Вправа. Підготувати виступ до 5хвилин про назрілу нагальну потребу у мирному розв'язанні конфліктних ситуацій і спорів в публічному управлінні та адмініструванні. Альтернативним позасудовим варіантом вирішення спірних питань виступає посередництво або медіація, яка покликана забезпечити діалог протиборчих сторін на добровільних засадах та спрямувати їх у русло примирення.

Вправа. 5 чому?

Мета: пошук «кореневої» причини проблеми через методику «5 чому?»

Робочий лист для аналізу «5 чому?»

Визначте проблему:

Чому вона виникла?

ЧЕМУ?



ЧЕМУ?



ЧЕМУ?



ЧЕМУ?



ЧЕМУ?



ТОМУ ЩО

Вправа. Єврорельси

Ви сідаєте у поїзд *Deer Valley Express*, щоб здійснити тривалу подорож із Лісабону до Києва. Ви їдете в купе спального вагону, в якому будуть їхати ще три пасажери.

Виберіть із наведеного нижче переліку пасажирів трьох, з якими Ви б хотіли їхати у купе та трьох, з якими Ви їхати не хотіли б.

1. Повний біржовий маклер із Швейцарії;
2. Молодий художник, ВІЛ-інфікований;
3. Чорношкіра, що продає вироби зі шкіри;
4. Ді-джей із повними кишнями доларів;
5. Ром із Угорщини, щойно вийшов із тюрми;
6. Репер ЛГБТ;
7. Сліпий акордеоніст;
8. Студент, який не хоче повертатися на батьківщину;
9. Молода жінка з тримісячною дитиною;
10. Агресивна феміністка, що повертається з міжнародної конференції;
11. Футбольний вболівальник, який їде на футбольний матч;
12. Жінка секс-бізнесу польського походження з Берліну;
13. Фермер з Франції, який везе кошик з сирами із сильними запахами;
14. Заробітчанин середнього віку, що повертається додому, під сильною дією алкоголю.

Вправа. Пара слів

Початок речення	Пара слів	Закінчення речення
1. Усі водії вантажівок		А. брудні
2. Усі депутати		В. багаті
3. Усі артисти		С. волелюбні
4. Усі американці		Д. готові до подружніх зрад
5. Усі підприємці		Е. добре виховують дітей
6. Усі поліцейські		Ф. довірливі
7. Усі японці		Г. легковажні
8. Усі роми		Н. люблять випити
9. Усі італійці		І. люблять поговорити
10. Усі українці		Ж. надто чутливі
11. Усі росіяни		К. неосвічені

12. Усі мусульмани		L. погано водять машину
13. Усі африканці		M. працелюбні
14. Усі євреї		N. розумні
15. Усі львів'яни		O. сильні
16. Усі жінки		P. товсті
17. Усі чоловіки		Q. хабарники
18. Усі блондинки		R. хитрі
19. Усі харків'яни		S. хороші керівники
20. Усі домогосподарки		T. члени мафії

Заняття 2.1.16. Кейс-стаді «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТА»

Мета: удосконалення знань здобувачів щодо ефективних комунікації у процесі управління, удосконалення умінь з'ясовувати причини конфліктів.

Форма проведення: ігрове моделювання

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Назва методу - картографія - з'явилася у західній літературі у зв'язку з темою, що подає інформацію, упорядковує, формує тезаурус людини, що відповідає географічній карті, міській місцевості, яка може бути зафіксована на папері.

Метод картографії конфлікту, запропонованого австралійськими психологами Корнеліус Х. і Фейр Ш. використовується як засіб аналізу та самоаналізу для врегулювання конфліктів - межличностных, внутриличностных, межгруповых. Він дозволяє в першу чергу бачити «карти» конфліктуючих сторін і виявляти ті аспекти, які впливають на адекватну освіту та розуміння іншого. Метод картографії може допомогти прийняти вірне рішення, а головне, попередити початок небажаного деструктивного конфлікту. Центр цього методу включає в себе використання, систематизацію іменної інформації за конкретними проблемами.

Процес картографії конфлікту складається з 3-х етапів:

- Етап 1. Визначте проблему заявки щодо загального характеру.
- Етап 2. Визначте і назвіть головних учасників.
- Етап 3. Як виникають проблеми та небезпека кожного учасника чи групи?

Етап 1. Опишіть проблему в загальних рисах.

На даному етапі немає потреби глибоко вдаватися в проблему або намагатися знайти вихід з неї. Якщо питання стосується, наприклад, того, що на роботі хтось не «тягне лямку» разом з усіма, його можна відобразити під загальною рубрикою «Розподіл навантаження». Якщо мова йде про зіткнення особистостей і відсутності довіри, проблема може бути відображена рубрикою «Спілкування». Не хвилюйтеся поки, якщо це не повністю відображає суть проблеми - важливо визначити саму природу конфлікту, відображенням якого Ви робитимете. Чи не визначаєте проблему в формі двоякого вибору протилежностей: «так чи ні», «так чи не так». Залиште можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

Етап 2. Хто залучений?

Вирішіть, хто є головними сторонами конфлікту. Ви можете внести в список окремих осіб або цілі команди, відділи, групи або організації (тобто продавці, секретарки, директора, клієнти, народ, уряд і т. Д.). У тій мірі, в якій залучені в конфлікт люди мають якісь загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна згрупувати разом. Суміш групових і особистих категорій також прийнятна.

Якщо Ви складаєте карту конфлікту між двома співробітниками в конторі, Ви можете включити в неї цих Віру і Петра, об'єднавши інших співробітників в одну групу; або, можливо, Вам доведеться включити всіх поіменно і додати в список ім'я начальника відділу.

Етап 3. Якими є їхні справжні потреби?

Тепер Вам слід перерахувати основні потреби і побоювання для кожного з головних учасників, пов'язані з даною проблемою. Ви повинні з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями учасників у даному питанні.

Графічно відображаючи наші потреби і побоювання, ми розширюємо кругозір і створюємо умови для більш широкого кола потенційних рішень, доступних після закінчення цього процесу.

Потреби. Ми користуємося цим терміном в його широкому сенсі - він може означати бажання, цінності, інтереси і взагалі все, що може здаватися важливим для людини. Ви можете просто запитати учасників: «У ставленні до проблеми ... в чому полягають Ваші / їхні головні потреби?». Ви можете задати це питання собі, іншому учаснику або про іншу особу або стороні.

У числі потреб можуть бути:

- постійна робота, що приносить задоволення;
- повага;

- визнання і розуміння;
- прибраний будинок / письмовий стіл;
- дозвіл тримати речі в безладі;
- законність і респектабельність угоди.

Іноді одна і та ж потреба належить до кількох або навіть всіх групах. У такому випадку може бути корисним привести цю потребу під усіма рубриками, щоб показати наявність спільних інтересів у всіх учасників.

Іноді спроби відвернути людей від заготовлених ними рішень і перенести їх увагу на розгляд потреб стикаються з їх опором. У такому випадку корисно задати навідні запитання на кшталт: «Ваша відповідь на проблему полягає в тому, що ми повинні зробити те-то і те-то. Що це Вам дасть? ». Їх відповідь на це питання зможе послужити вказівкою на їх невисловлені потреби. Іноді процес картографії конфлікту сходить зі шляху, якщо один з учасників починає обговорювати свою сторону проблеми під час обговорення побоювань і потреб іншого учасника. Ви можете перервати це відхилення від теми, чомо запитавши його, чи не можна занести порушену потреба або побоювання під відповідну рубрику на карті. Ви можете потім продовжити процес, попросивши, якщо це можливо тепер, повернутися до того місця, де зупинилися раніше.

Побоювання. Мова тут може йти про заклопотаність, побоюваннях, тривогах. Вам не потрібно обговорювати, наскільки вони реальні, до того, як Ви завдасте їх на карту. Наприклад, у Вас можуть бути побоювання з приводу чогось, що представляється Вашій раціональній свідомості надзвичайно мало ймовірним: проте побоювання не відступають, як би чекаючи свого визнання. Їх важливо мати на карті. Одне з важливих переваг цього процесу - можливість висловити і відобразити на карті ірраціональні страхи.

Побоювання можуть включати наступні категорії:

- провал і приниження;
- боязнь схибити;
- фінансовий крах; можливість бути відкинутим або нелюбом;
- втрата контролю;
- одинокість;
- бути підданим критиці або осуду,
- втрата роботи;
- низька заробітна плата;
- неінтересна робота;
- опасеніє, що Вами будуть командувати;

- переплата за покупку;
- опасеніє, що все доведеться почати спочатку.

Використовуйте категорію побоювань для виявлення мотивацій, які не спливаючих при перерахуванні потреб. Наприклад, для деяких людей легше сказати, що вони не терплять неповаги, ніж зізнатися, що вони потребують поваги.

Важливо пам'ятати, що ми повинні зосередитися на потребах і побоюваннях усіх боків, поки картка не буде готова повністю. Якщо хтось в групі робить зауваження щодо того, що їм щось не подобається або є незадовільним, докладіть зусиль до того, щоб дізнатися, що ховається за цим зауваженням і як його можна перефразувати в побоювання або потреба.

Коли Вам доводиться описувати потреби і побоювання осіб або груп, які не беруть участі в цьому процесі, важливо забезпечити, щоб занесені категорії відображали їх реальні потреби і побоювання так, як вони висловили б їх самі.

Ви можете створити карту будь-якої пори, в будь-якому місці і з будь-якою людиною!

Для карти найкраще використовувати великий шматок паперу. Якщо ви маєте справу з групою, прикріпіть лист на дошці або покладіть його на видному місці. Користуйтеся досить товстими олівцями або крейдою. Корисно користуватися різними кольорами: одним - для відображення проблеми і учасників, іншими - для потреб і побоювань.

Заняття 2.1.17. Вирішення практичних завдань «Методи упорядкування планів робочого часу»

Мета: удосконалити уміння здобувачів самоорганізовуватись, застосовувати методи упорядкування планів робочого часу, встановлювати пріоритетність справ, підвищити персональну компетентність у часі.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - Просторово-часова організація професійної діяльності менеджерів освіти.
 - Методи упорядкування робочого часу.
- доберіть літературу з обраної теми (документи, книги, статті)

та використовуйте інтернет джерела.



Матеріали до практичного заняття:

Завдання 1. Встановіть пріоритетність запропонованих справ та заповніть матрицю Ейзенхауера:

- Вирішення кризових ситуацій
- Невідкладні справи
- Проекти, в яких підходять терміни здачі
- Планування нових проектів
- Оцінка отриманих результатів
- Налагодження стосунків
- Визначення нових перспектив, альтернативних проектів
- Переривання, перерви
- Деякі телефонні дзвінки
- Деякі наради, розгляд невідкладних матеріалів
- Суспільна діяльність
- Рутинна робота
- Деякі листи
- Деякі телефонні дзвінки
- “Поглиначі” часу
- Розваги

Матриця Ейзенхауера

	Термінові справи	Нетермінові справи
	I	II
Важливі		
	III	IV
Неважливі		

Завдання 2.

У рамках одного дня у системі Франкліна всі завдання діляться на три категорії: а) першочергові, б) другорядні, в) малозначні.

Заплановані справи розділіть за категоріями пріоритетності:

1. Закінчити розробку програми стратегічного розвитку для Вашого клієнта.
2. Закінчити статтю для журналу «Маркетингові дослідження».
3. Привітати співробітника Вашої фірми Петрова з днем народження.
4. Отримати інформацію про квітневий семінар з маркетингу, в якому Ви збираєтеся взяти участь.
5. Забрати куртку з хімчистки.
6. Відповісти на лист читачки Кудрявцевої, переданий Вам редактором журналу «Маркетингові дослідження».

Відповіді:

А _____, Б _____, В _____

Завдання 3. Складіть список завдань на день, застосовуючи метод "Альпи".

Перша стадія – складання завдань. Для цього запишіть під відповідними рубриками формуляру «План дня» все те, що Ви хочете або повинні зробити наступного дня:

- завдання зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- невиконане напередодні;
- додалися справи;
- терміни, які треба дотриматися;
- періодично виникаючі завдання.

Вживайте при цьому скорочення, що відповідають виду діяльності або рубриками у формулярі «План дня», наприклад: В – Шишкін (комп'ютерна програма);

Скорочення:

В - візити, наради;

Д - делегування справ;

К - контроль; П - в процесі, у справі;

ПК - поїздки, відрядження;

ПР - письмова робота, ділові листи, диктування;
 С - секретар; Т - телефонні розмови;
 Ч - процес читання (звітів, циркулярів, газет і т. п.).

Завдання 4. Зробіть аналіз своїх завдань за методом АБВ і заповніть запропоновану таблицю наступним чином.

1. Складіть список всіх запланованих Вами задач на певний період часу (декаду, день і т.ін). Для цього використайте запропонований формуляр.

Дата	Приоритетність			Завдання, справа, акція	Кому доручено	Початок	Закінчено	Примітка

2. Систематизуйте завдання за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для Вашої діяльності. Не забувайте про те, що терміновість принципово не має нічого спільного з важливістю або значущістю відповідного завдання.

3. Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть Ваші завдання відповідно до категорій А, Б, В.

А. Перші 15% всіх завдань, що відносяться до категорії А (дуже важливі, які мають найбільшу значимість для виконання Ваших функцій), не підлягають передорученню.

Б. Наступні 20% завдань складають категорію Б (важливі, суттєві, можуть бути доручені для виконання іншим особам).

В. Інші 65% всіх завдань є завданнями категорії В (менш важливі, незначні, в будь-якому випадку повинні бути передоручені).

5. Перевірте виходячи з першочерговості завдань категорії А свій часовий план на відповідність виділеного Вами бюджету часу значенню завдань:

- 65% запланованого часу (близько 3 год) - завдання А;
- 20% запланованого часу (близько 1 год) - завдання Б;
- 15% запланованого часу (близько 45 хв) - завдання В.

6. Проведіть відповідні коригування. Орієнтуючи свій часовий план на завдання А, Ви тим самим автоматично забезпечуєте те, що не менш важливо, але поглинають час завдання В виділяється стільки часу, скільки відповідає їх значенню.

7. Оцініть завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Завдання 5. Поглинчі часу

Заповніть таблицю, згадавши, що або хто мені заважав працювати протягом попередніх трьох днів.

Таблиця поглиначів робочого часу					
№	Дата	Час	Чим я займався	Що або хто мені заважав працювати	Що зробити, щоб це не повторювалося у майбутньому

Немає нічого більш подразнюючого, ніж різні перешкоди, що відбирають той час, коли Ви зайняті. Кожен раз, коли Ви перемикаєте увагу на те, що нерідко виявляється незначним, Ви втрачаєте дорогоцінний робочий час.

Ваші втрати робочого часу можуть бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Ваших «внутрішніх поглиначів» робочого часу швидше за все можна класифікувати наступним чином:

- звичка відкладати справи,

- небажання займатися «нелюбимою» роботою,
- надмірна захопленість «улюбленими» справами
- невміння сказати «ні» необґрунтованим проханням,

До «зовнішніх поглиначів» часу відносяться:

- Ваші підлеглі або колеги по роботі,
- непрохані «гості» (відвідувачі),
- телефонні дзвінки.

Кожен раз, коли Вас відволікають від основної роботи, просто записуйте в таблицю, чому це відбувається. Через кілька днів у Вас набереться достатньо матеріалу, щоб зрозуміти, хто або що найбільше заважає Вашій роботі

Заняття 2.1.18. Вирішення практичних завдань «Трудова кар'єра та її функція»

Мета: удосконалити знання щодо основних напрямів реалізації внутрішньоорганізаційної трудової кар'єри, удосконалення умінь щодо управління службовим просуванням персоналу, враховуючи типи кар'єри.

Форма проведення: кейс-стаді



Матеріали до практичного заняття:

Завдання 1. Ознайомтеся з інформацією, що запропоновано нижче. Наведіть приклади типів кар'єри в організації (на прикладі організації, де проходили практику), які запропоновано на рис. 1, враховуючи основні напрями реалізації внутрішньоорганізаційної трудової кар'єри.

Інформаційні матеріали для студентів:

Кар'єра (від італ. – *carriera*) – життєвий шлях. У більш широкому значенні слова під трудовою кар'єрою працівника розуміють швидке й успішне просування в службовій, громадській, науковій та іншій діяльності. Трудову кар'єру можна також представити як результат усвідомленої позиції і поведінки людини у трудовій діяльності, пов'язаній з посадовим або професійним зростанням.

Виділяють наступні типи кар'єри працівників організації (рис. 1):



Рис. 1. Типи кар'єри в організації

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовно зміну етапів розвитку працівника в рамках однієї організації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в таких основних напрямках (рис. 2):

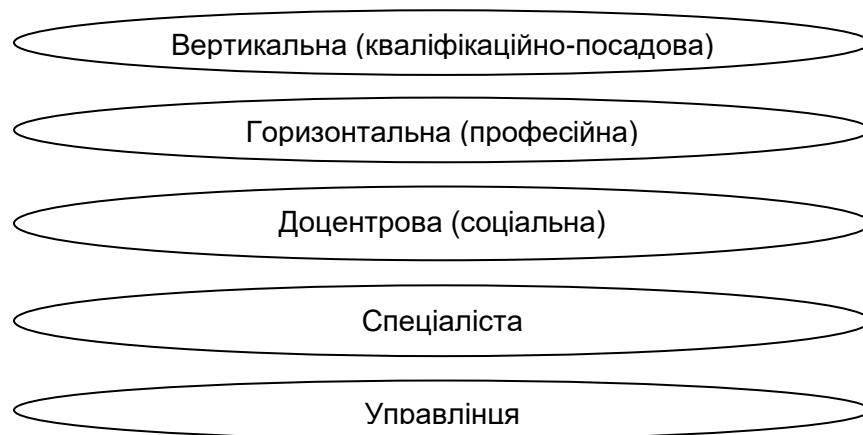


Рис. 2. Основні напрями реалізації внутрішньоорганізаційної трудової кар'єри

Вертикальний напрям кар'єри – це просування працівника на більш високий щабель структурної ієрархії організації.

Під **горизонтальним напрямком кар'єри** розуміють переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорстокого формального закріплення в організаційній структурі.

Під **доцентровим напрямком кар'єри** розуміють рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні для нього раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру тощо.

Під *напрямком реалізації кар'єри* розуміють орієнтацію на професійне зростання.

Під напрямком реалізації кар'єри управлінця розуміють орієнтацію на посадове зростання в управлінській ієрархії організації.

Завдання 2. На прикладі будь-якої міської ради, обласної адміністрації, установи запропонуйте власні варіанти можливих моделей трудової кар'єри ("трамплін", "драбина", "змія", "роздоріжжя"), враховуючи структуру.

Інформаційні матеріали для студентів:

Для ознайомлення зі структурою установи можна використати інформацію, яка запропонована на сайті:

<https://oda.odessa.gov.ua/> - Одеська обласна державна адміністрація

<https://omr.gov.ua/ua/city/> - Одеська міська рада

<https://oda.odessa.gov.ua/departamenti-ta-upravlinna> - департаменти та управління
Одеська обласна державна адміністрація

<https://pdpu.edu.ua/> - Університет Ушинського

Управління службовим просуванням персоналу – це розробка методів переміщення працівників на посаду із більшою чи меншою відповідальністю всередині організації, забезпечення їх професійного росту шляхом переміщення на інші посади.

Виділяють наступні моделі трудової кар'єри (рис. 3):

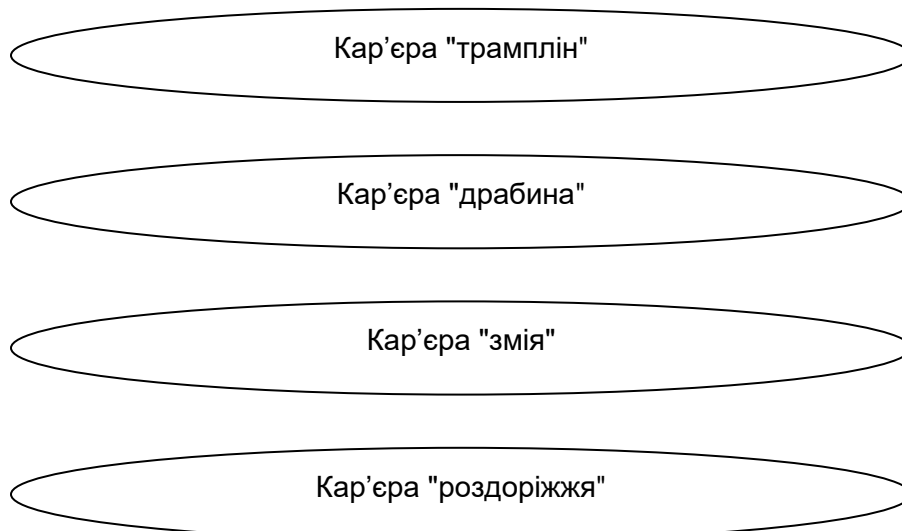


Рис. 3. Моделі трудової кар'єри

Кар'єра «трамплін» широко розповсюджена серед керівників всіх рівнів підприємства і спеціалістів. Життєвий шлях працівника складається з довгого просування по службовій драбині з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються посади на більш складні. Наприклад, в акціонерному торговельному підприємстві: економіст → менеджер відділу економіки → заступник голови правління → голова правління. На визначеному етапі працівник обіймає найвищу для нього посаду і намагається утриматися на ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» – вихід на пенсію.

Модель кар'єри «драбина» передбачає, що кожний щабель кар'єри являє собою визначену посаду, яку працівник обіймає фіксований час, наприклад, не більше 5-ти років. Такого терміну досить для того, щоб увійти в нову посаду і попрацювати з повною віддачею. Після верхньої посади, наприклад, в торговельному акціонерному підприємстві – голови правління, починається планомірне переміщення вниз по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної роботи, яка не вимагає прийняття складних рішень в експериментальних умовах.

Модель кар'єри «змія» передбачає горизонтальне переміщення працівника із однієї посади на іншу шляхом призначення з зайняттям кожної протягом 1–2 років.

Модель кар'єри «роздоріжжя» передбачає, що по закінченні визначеного або перемінного терміну роботи проходження керівником чи спеціалістом атестації, за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. Ця модель кар'єри рекомендується часто для спільних підприємств і зарубіжних фірм, які застосовують трудовий договір у формі контракту.

Завдання 3. Проаналізуйте основні правила та стиль поведінки працівника в організації, які сприяють кар'єрному зростанню (див. рис. 4.). Визначте, які з них для Вас будуть в пріоритеті та обґрунтуйте власний вибір, чому саме їм надали пріоритет.

Інформаційні матеріали для студентів:

Як свідчать дослідження швидкому й успішному просуванню працівників організації по службовій драбині сприяє дотримання ними основних правил та стилю поведінки (рис. 4).

Цікаво.....

До особливостей японської політики поетапного просування по службовій драбині відноситься також і те, що там, як і в багатьох інших країнах (США, Англія, Німеччина та інші), часто використовуються детектори брехні для перевірки кандидата на вищу посаду фірми щодо чесності, яка є обов'язковою умовою підвищення по службі.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, який свідчить про те, наскільки швидко працівник рухається по ієрархічній драбині. Так для успішної адаптації й оволодіння посадою економіста, бухгалтера, менеджера підрозділу підприємства необхідно витратити близько трьох років. Після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. У зв'язку з цим динамічною кар'єрою можна вважати ту, за якої працівник обіймав кожен посаду протягом 3–5 років.

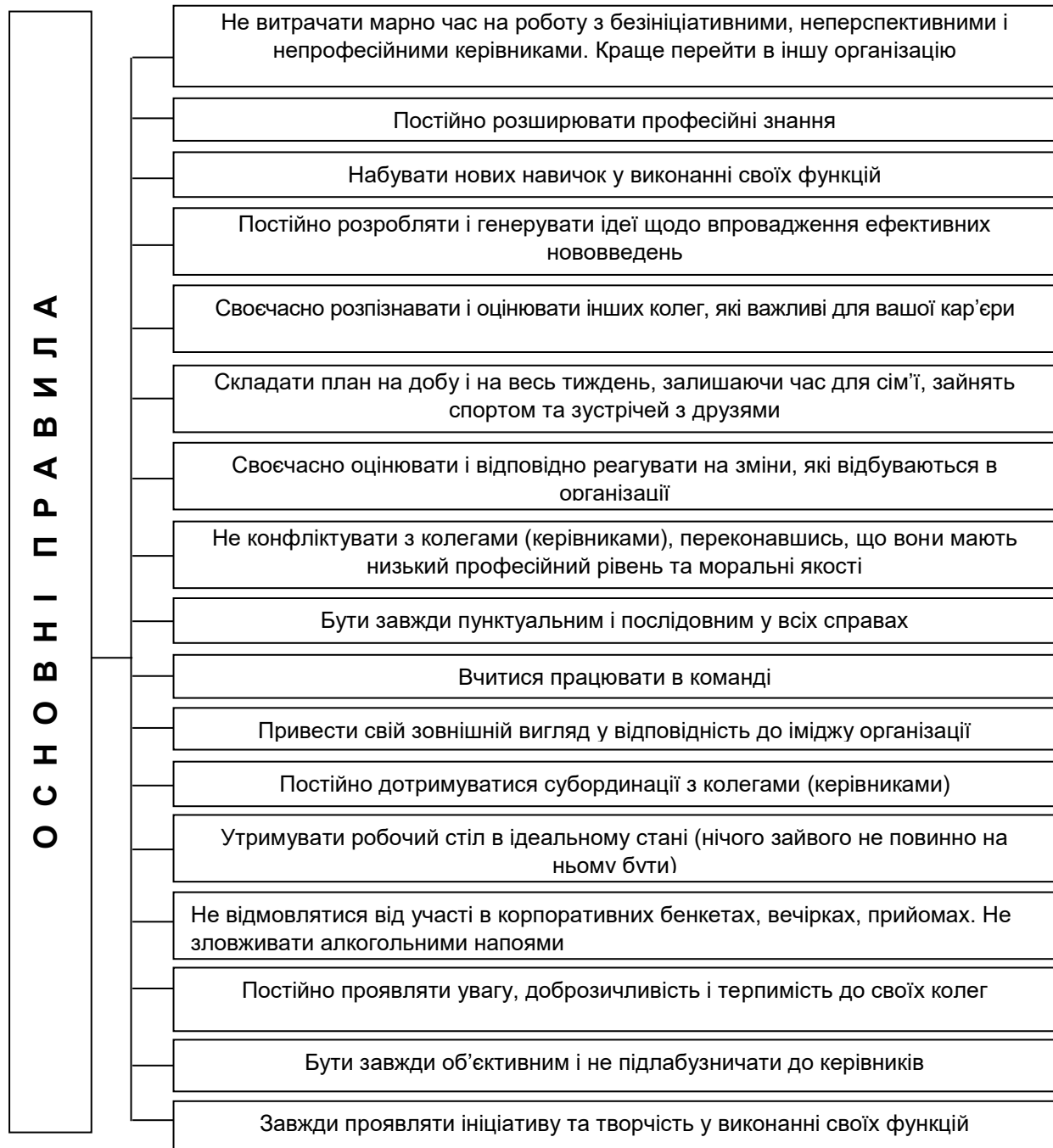


Рис. 4. Основні правила та стиль поведінки працівника в організації, які сприяють кар'єрному зростанню

Завдання 4. На прикладі будь-якої організації, підприємства, установи запропонуйте власні варіанти можливих типів кар'єри залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри (цільова, монотонна, спіральна, перелітна, стабілізаційна, затухаюча).

Інформаційні матеріали для студентів:

Залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють шість її етапів (рис. 5):

Саморозвиток – це безперервний комплексний процес накопичення людського капіталу (знань та вмінь) коли його власник бере на себе відповідальність за цей процес і сам вибирає засоби досягнення особистої мети в діяльності. Саморозвиток – це за суттю фундамент для здійснення трудової кар'єри. Від рівня активності саморозвитку працівника залежить швидкість досягнення вершин кар'єри.

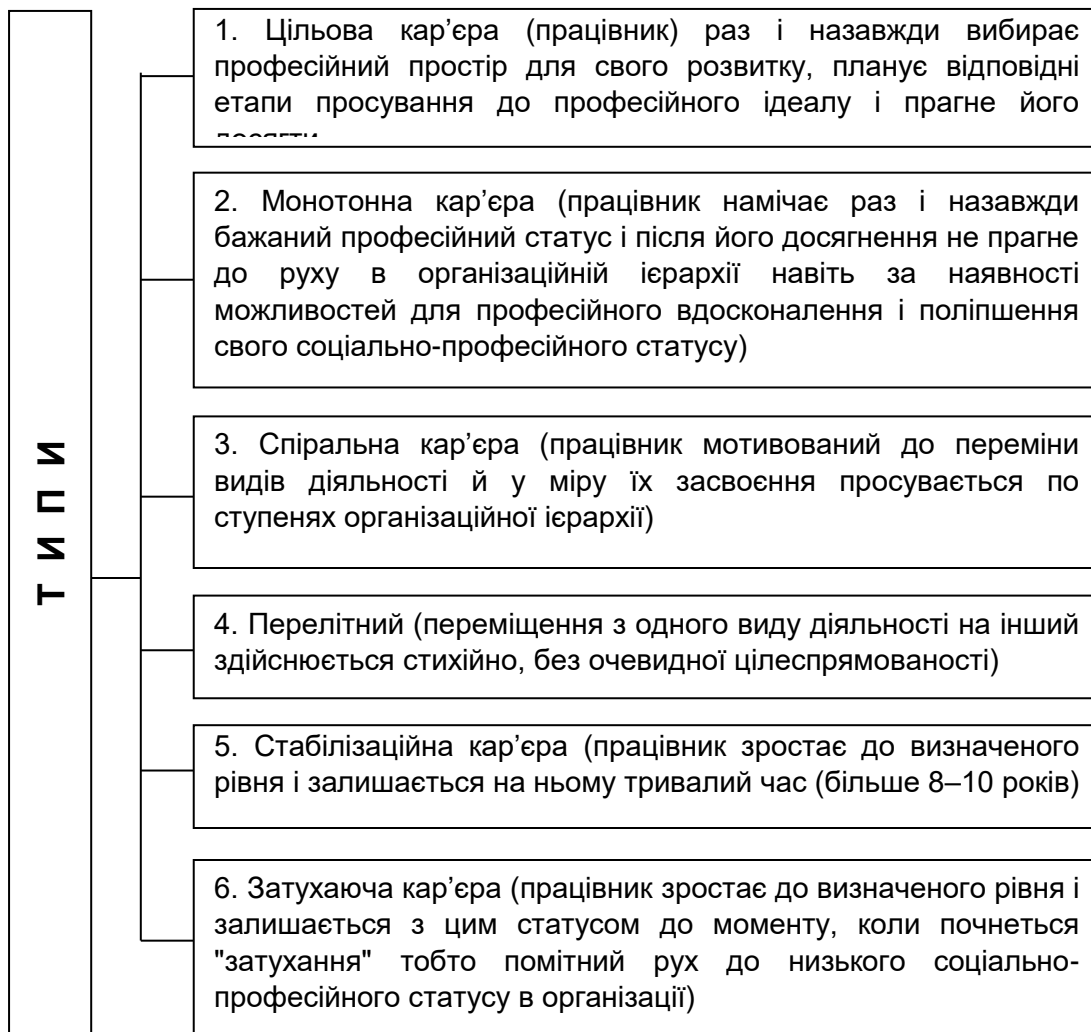


Рис. 5. Типи кар'єри залежно від спрямованості ступенів внутрішньоорганізаційної кар'єри

Питання для самоконтролю отриманих знань:

1. Що слід розуміти під трудовою кар'єрою?
2. Які існують етапи трудової кар'єри?

3. Які існують типи та моделі трудової кар'єри?
4. Що є кінцевим результатом реалізації трудової кар'єри?

Заняття 2.1.19. Вирішення практичних завдань «Формування кадрового резерву»

Мета: удосконалити знання щодо основних джерел формування кадрового резерву, типів кадрового резерву, етапами роботи, удосконалення умінь визначати фактори, які необхідно враховувати при формуванні списків кандидатів у резерв.

Форма проведення: кейс-стаді



Завдання 1. Ознайомтеся з інформацією, що запропоновано нижче. Запропонуйте власний алгоритм зарахування керівників та спеціалістів до кадрового резерву (розвитку чи функціонування).

Завдання 2. Які методи та форми підготовки будете використовувати для формування списку кадрового резерву, обґрунтуйте Ваш вибір.

Інформаційні матеріали для студентів:

Сутність кадрового резерву підприємства та його типи

Кадровий резерв – це група керівників та спеціалістів, які мають відповідні здібності до управлінської діяльності і відповідають певним вимогам.

В кадровий резерв керівники і спеціалісти відбираються, як правило, за результатами атестації та відповідного рішення власника підприємства.

Розрізняють такі основні типи кадрового резерву (рис. 1):

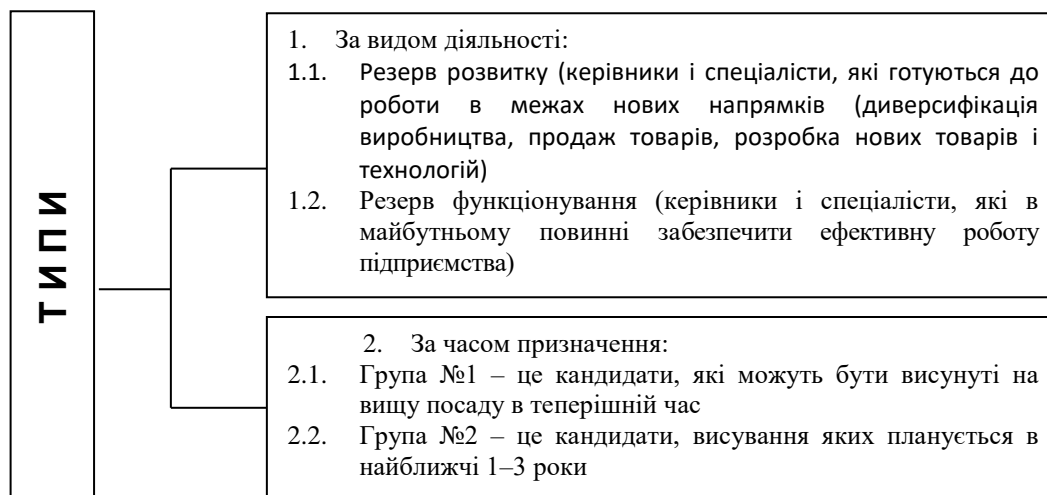


Рис. 1. Основні типи кадрового резерву підприємства

Диверсифікація — розширення асортимента випускаємої продукції і переорієнтація ринків збуту, освоєння нових видів виробств з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, уникнення банкрутства. Таку диверсифікацію називають диверсифікацією виробництва.

Основними джерелами формування резерву кадрів на керівні посади є (рис. 2):

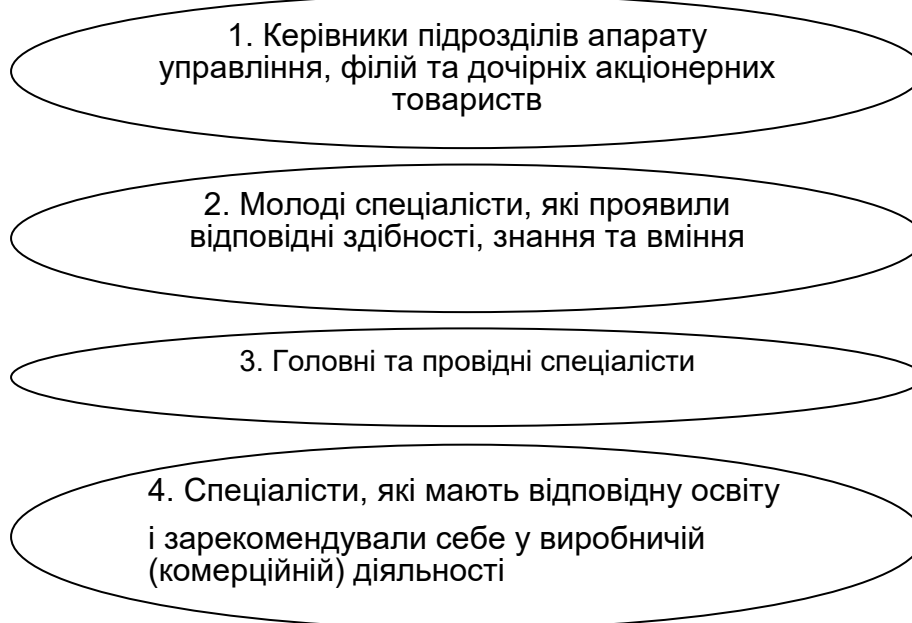


Рис. 2. Основні джерела формування кадрового резерву на підприємстві

Всю роботу з кадровим резервом підприємства можна здійснити в два етапи (рис. 3):

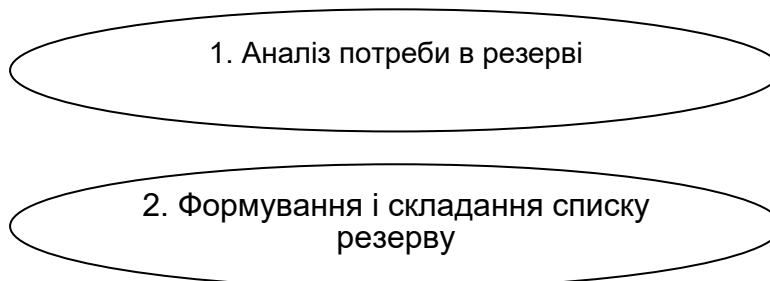


Рис. 3. Етапи роботи з кадровим резервом

До початку формування кадрового резерву на *першому етапі* виконують такі роботи (рис. 4):

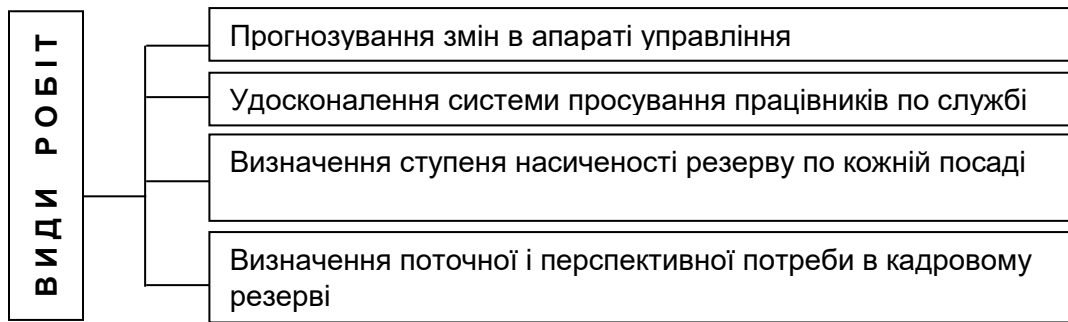


Рис. 4. Основні види робіт, які виконуються на першому етапі формування кадрового резерву на підприємстві

На *другому етапі* формування кадрового резерву на підприємстві виконуються такі види робіт (рис. 5):



Рис. 5. Основні види робіт, які виконуються на другому етапі формування кадрового резерву на підприємстві

У процесі формування резерву конкретних посад вирішуються такі задачі:

- здійснюється оцінка кандидатів у резерв;
- порівнюються якості кандидатів з вимогами посад залежно від ділянки роботи, на які кандидати пропонуються.

Для формування списку кандидатів у резерв застосовують такі методи (рис. 6):

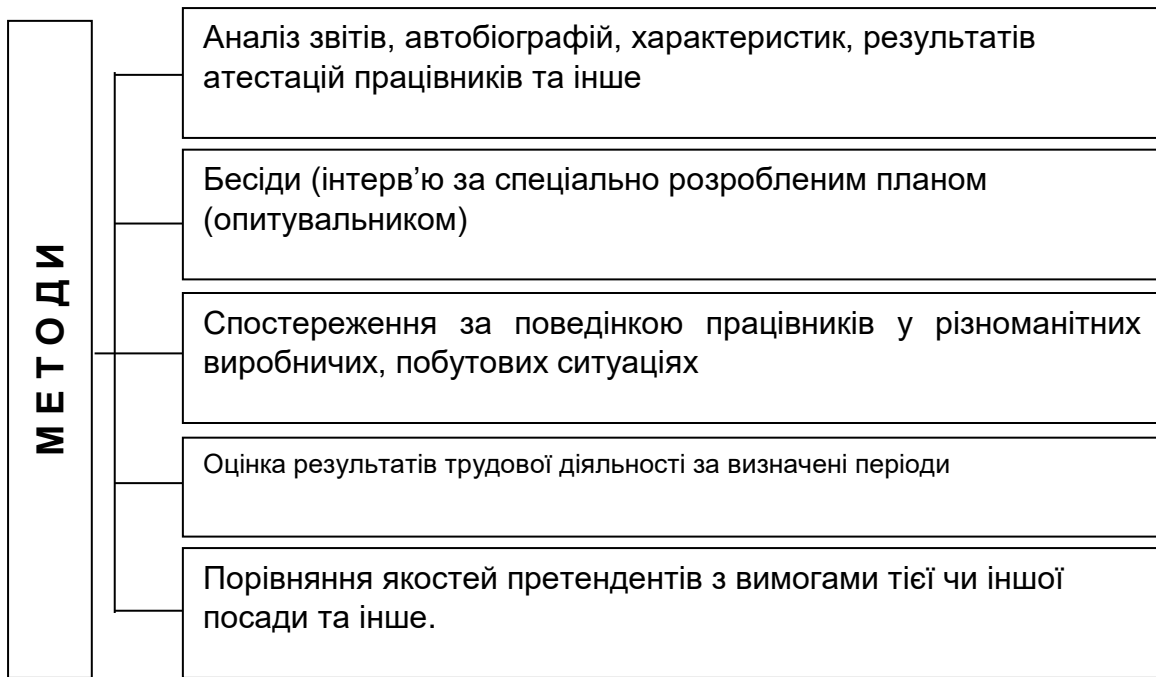


Рис. 6. Основні методи формування кандидатів у резерв

При формуванні списків кандидатів у резерв враховуються такі основні фактори (рис. 7):

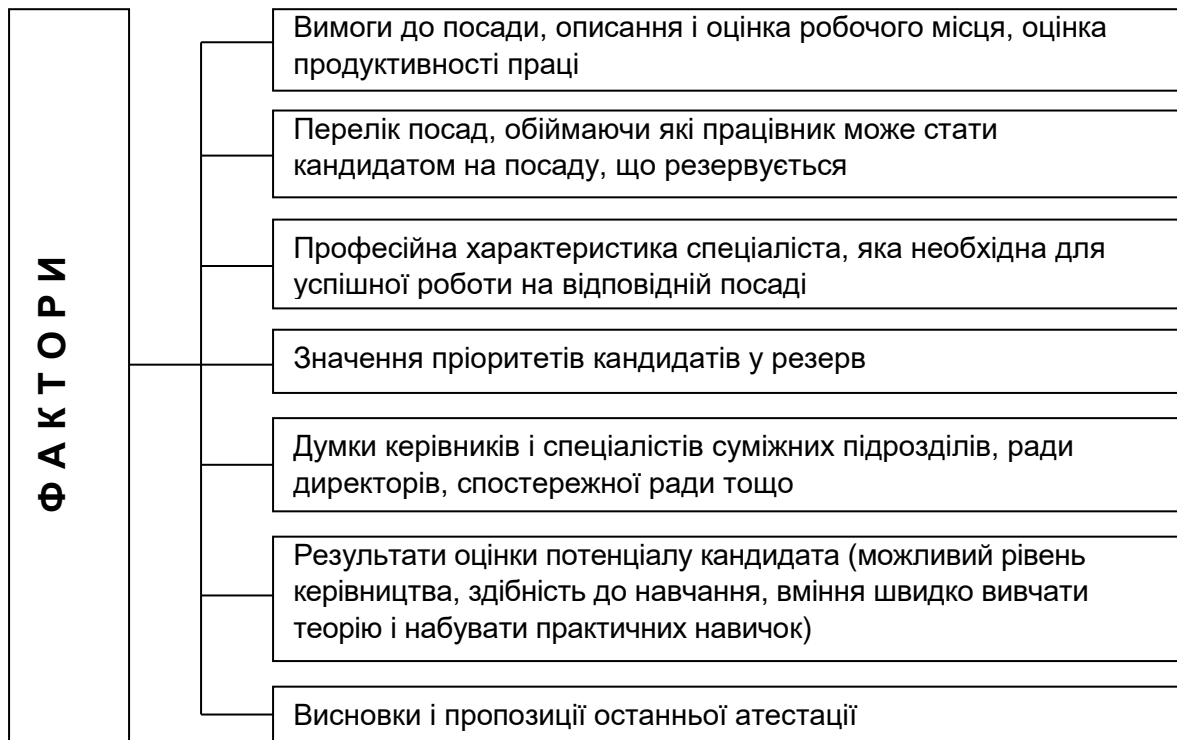


Рис. 7. Основні фактори, які необхідно враховувати при формуванні списків кандидатів у резерв

До найбільш вагомих факторів і критеріїв, що обов'язково враховуються при формуванні системи якостей керівника на посаді, яка резервується відносяться (рис. 8):

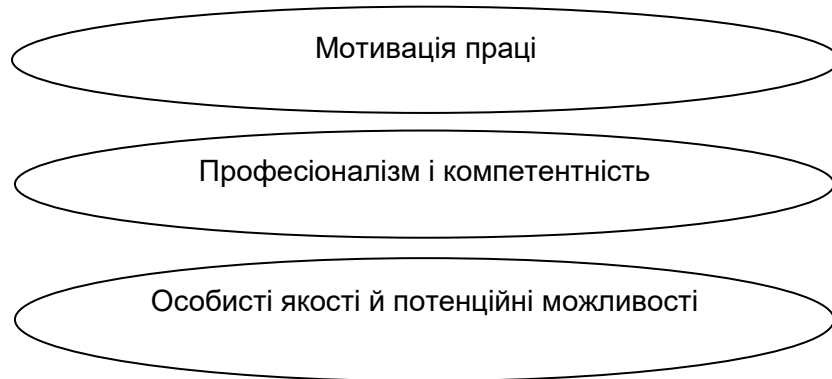


Рис. 8. Найбільш вагомі фактори і критерії, які враховуються при формуванні системи якостей керівника на посаді, що резервується

До основних методів, які застосовуються власниками підприємства для формування списків кадрового резерву на конкретні посади відносяться (рис.9):

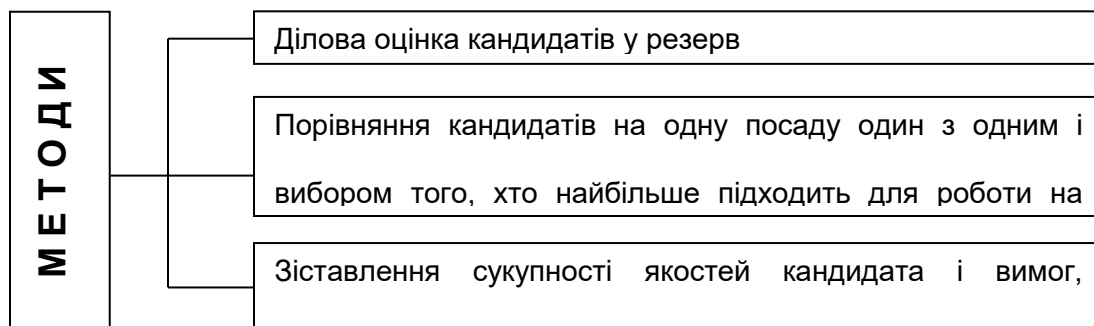


Рис. 9. Основні методи, які застосовуються власниками підприємств для формування списку кадрового резерву

У сучасних умовах власники підприємств застосовують такі основні форми підготовки кадрового резерву (рис. 10):

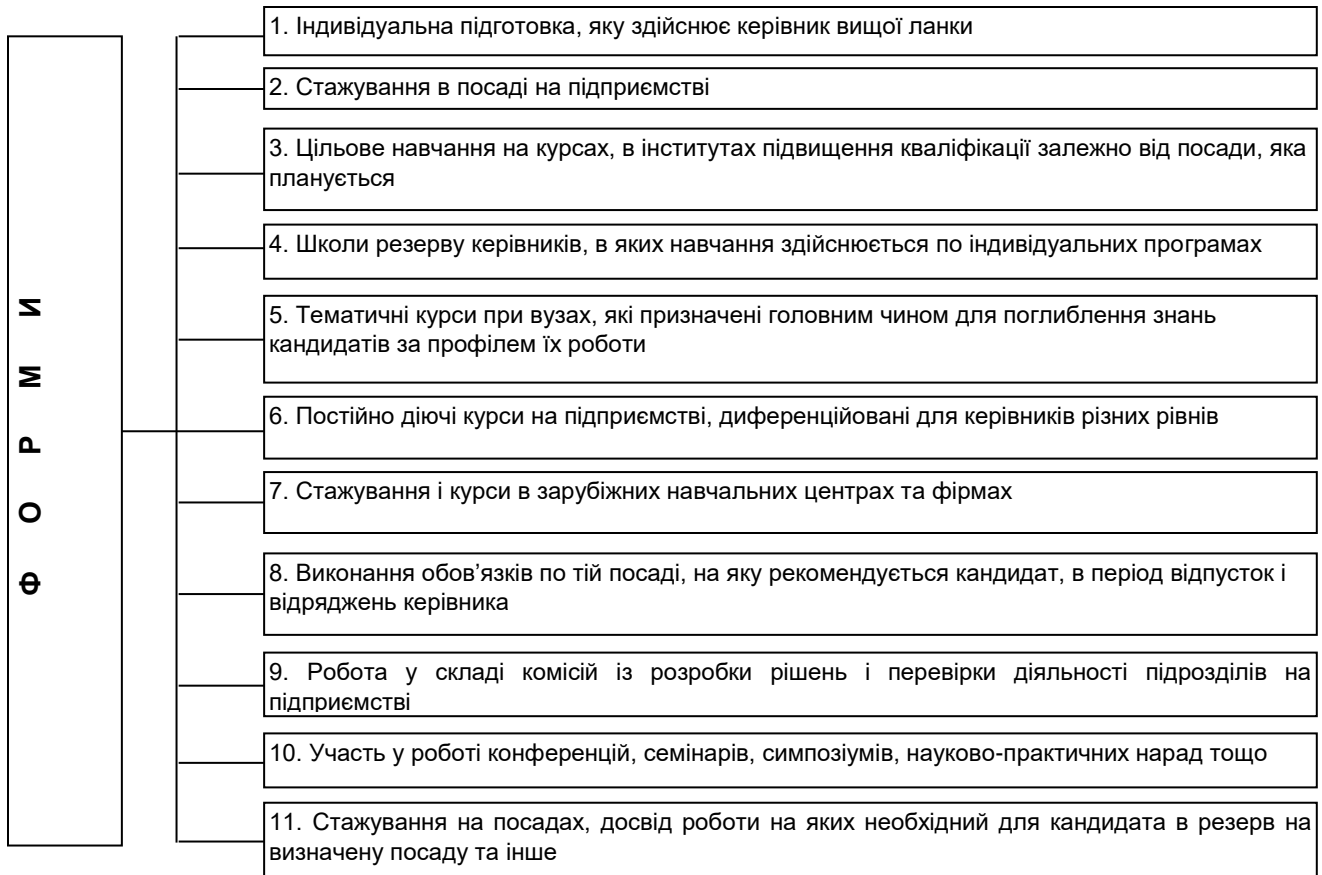


Рис. 10. Основні форми підготовки кадрового резерву, які застосовують власники підприємств

Питання для самоконтролю отриманих знань:

1. Сутність кадрового резерву та його типи.
2. Основні форми і методи підготовки кадрового резерву.
3. Порядок вивчення та оцінювання персоналу підприємства.

Заняття 2.1.20. Ігрове моделювання «Етика та культура поведінки керівника»

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо положень, норм і принципів, яких слід дотримуватися у діловому спілкуванні («знизу – догори», «по горизонталі»), удосконалення комунікативних вмінь, морально-етичних норм поведінки.

Форма проведення: кейс-стаді



Завдання 1. На рис. 1 запропоновано основні вислови Конфуція. Оберіть один з них і підготуйте есе.

Інформаційні матеріали для студентів:

Правитель повинен бути правителем, а підданий — підданим, батько — батьком, а син — сином
Слухаю слова людей і дивлюсь на їх дії
Тримати два кінці, але використовувати середину
Благородні мужі і в протиріччі знаходяться в гармонії; у малих же людей гармонії не може бути і при злагоді
Коли не говорите з тим, з ким можна говорити, то втрачаєте таланти; коли ж говорите з тим, з ким говорити не можна, то витрачаєте слова даремно. Але розумний нічого не втрачає і не витрачає слів даремно
Не знаючи ритуалу, не зможеш утвердитись
Якщо не можеш сам себе виправити, то як будеш виправляти інших?

Рис. 1. Основні вислови Конфуція

!!!!Есе (від франц. *essai* – спроба, проба, нарис) — прозаїчне висловлювання невеликого об’єму і вільної композиції, що виражає індивідуальні враження і міркування з конкретного приводу.

Завдання 2. Ви керівник новоствореної організації. Вам необхідно проаналізувати запропоновані нижче положення, норми і принципи, яких слід дотримуватися у діловому спілкуванні («знизу – догори», «по горизонталі») і підготувати етичний кодекс для керівників та працівників Вашої організації.

!!!!Етичний кодекс - звіт моральних норм, що пропонуються до виконання працівниками організації.

Інформаційні матеріали для студентів:

Золоте правило етики спілкування «Відносьтесь до інших так, як ви хотіли б, щоб відносились до вас».

До окремих видів ділового спілкування відносяться такі:

- «згори – донизу» (менеджер – підлеглий);
- «знизу – догори» (підлеглий – менеджер);
- «по горизонталі» (співробітник – співробітник).

- У моралі немає абсолютної істини і вищого судді серед людей
- Коли йде мова про етичні промахи інших, не слід робити з «моральних мух» «моральних слонів». Коли мова йде про свої промахи, слід робити навпаки
- У моралі слід хвалити інших, а пред'являти претензії до себе
- Моральні відносини оточуючих до нас залежать у кінцевому рахунку тільки від нас самих

Рис. 2. Основні положення, яких слід дотримуватися, щоб полегшити ділове спілкування між партнерами по бізнесу

У діловому спілкуванні «знизу – догори», тобто у ставленні підлеглого до свого менеджера, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати таким чином: «Відносьтесь до свого менеджера так, як ви хотіли б, щоб до вас відносилися ваші підлеглі». Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна залучити менеджера на свій бік, зробити своїм співником, але можна і настроїти його проти себе, зробити своїм противником.

Є цілий ряд необхідних етичних норм і принципів, яких слід дотримуватися у діловому спілкуванні з менеджером (рис. 3.):

- Намагайтесь допомагати керівнику у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, укріпленню справедливих відносин
- Не намагайтесь нав'язати керівникові свою точку зору або керувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо
- Якщо в колективі передбачається або уже трапилася якась радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити менеджера. У випадку неприємностей намагайтесь допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення
- Не розмовляйте з керівником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки «так» і тільки «ні». Завжди піддакуючий співробітник набуває і справляє враження підлабузника. Людина, яка постійно говорить «ні» робиться постійним дратівником
- Будьте віддані та надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має стійкого характеру і твердих принципів, неможна покластися, її вчинки неможна передбачити
- Не варто звертатися по допомогу, за порадою, пропозицією і т.д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. Тому що ваша поведінка може бути позитивна як неповага лумки керівника
- Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій

Рис. 3. Основні норми і принципи, яких слід дотримуватися у діловому спілкуванні підлеглого з менеджером

Загальний етичний принцип «по горизонталі», тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати таким чином: «У діловому спілкуванні відносьтеся до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він відносився до вас» Якщо ви вагаєтесь, як повести себе в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги.

Є декілька принципів етики ділового спілкування між колегами:

- не вимагайте до себе якогось особливого ставлення або особливих привілеїв з боку іншого;
- спробуйте досягти чіткого розподілу прав і обов'язків під час виконання загальної роботи;
- якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, то слід їх з ними розмежувати;
- у відносинах між колегами з інших підрозділів вам слід відповідати самому за свій підрозділ, а не звалювати вину на підлеглих;
- якщо вас просять тимчасово перевести до іншого підрозділу вашого співробітника, не посылайте туди недобросовісних і некваліфікованих – адже по них будуть судити про вас і ваш підрозділ у цілому;
- не відносьтеся з упередженістю до своїх колег; наскільки можна відкидайте забобони і плітки у спілкуванні з ними;
- називайте своїх співробітників по імені та старайтесь робити це якомога частіше;
- посміхайтесь, будьте дружелюбними і використовуйте всі прийоми і засоби, щоб показати гарне ставлення до співбесідника;
- не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати; не перебільшуйте свою значущість і ділових можливостей;
- не лізьте людині в душу; на роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше проблеми;
- старайтесь слухати не себе, а іншого;
- не намагайтесь виглядати кращим, розумнішим, ніж ви є насправді; рано чи пізно всерівно все спливе назовні і стане на свої місця;
- надсилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом, дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить;
- розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших особистих цілей.

Питання для самоконтролю отриманих знань:

1. В чому полягає особливість правил ділового етикету?
2. Які існують правила вербального етикету?
3. У чому суть поняття «мораль»?
4. Які існують основні критерії ділового спілкування?

2.2. ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ

Завдання 2.2.1. Початок формування і розвитку основних принципів менеджменту відноситься до XIX століття. Надайте відповіді на запитання та заповніть табл.. нижче:

- Анрі Файоль в 1916 році виклав уперше повну теорію менеджменту, сформував її основні принципи. Охарактеризуйте їх.
- Проаналізуйте основні принципи наукового управління американського інженера-дослідника в галузі менеджменту Ф. У. Тейлора (1856-1915).
- Розкрийте принципи продуктивності, що запропоновані Емерсоном.
- Перелічіть принципи управління, що запропоновані Г.Фордом.

Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними	
Принципи адміністративного управління Анрі Файоля	
Принципи наукового управління за Ф. У. Тейлором	
Принципи продуктивності, що запропоновані Емерсоном	
Принципи управління, що запропоновані Г.Фордом	

Рекомендована література:

- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: [навч. посіб.] / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

Завдання 2.2.2. Повноваження і відповідальність керівника структурного підрозділу. Делегування повноважень.

Повноваження – це надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси та направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань.

До основних повноважень належать *лінійні, рекомендовані, паралельні, функціональні тощо*. **Чим вони відрізняються, наведіть приклади.**

У теорії менеджменту делегування повноважень – це загальновизнане «золоте правило» управління, суть якого в тому, що найважливішою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов’язків. Що може бути делеговане, навколо яких понять йде процес делегування?

ОБОВ’ЯЗОК = ПОВНОВАЖЕННЯ = ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

У процесі вивчення та оволодіння методами процесу делегування необхідно враховувати, що в обов’язковому порядку має бути повна відповідність між вище перерахованими елементами процесу делегування, тобто для виконання дорученої роботи підлеглий повинен бути наділений необхідними повноваженнями і в їх рамках нести відповідальність. Кожен керівник зобов’язаний чітко і ясно собі уявляти, що порушення вище вказаної відповідності – це один із серйозних факторів, які викликають стресовий стан.

Таким чином, начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована у повному обсязі.

Делегування повноважень – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють між підлеглими багаточисельні завдання, направлені на досягнення цілей усього навчального закладу.

Відповідальність (у контексті делегування повноважень) – це відповідальність підлеглого за результати виконання завдання перед своїм керівником, яка настає тільки після передачі повноважень. До основних заходів

попередження порушень дисципліни належать усні попередження, письмові, штраф, перевід працівника в інший підрозділ, перевід на меншу за рівнем оплати посаду, звільнення.

Під делегуванням науковці розуміють передачу підлеглому завдання або діяльності із сфери дій керівника. Одночасно з робочим завданням для її виконання повинні також делегуватися необхідна компетенція і відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність).

Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована. Передача повноважень має цілий ряд переваг:

- передача повноважень – хороший спосіб мотивації;
- доручення – спосіб навчання людей;
- у колективі створюється команда однодумців, здатна вирішувати складні виробничі завдання.

Керівник може зосередитися на розробці більш довгострокових і стратегічно важливих програм, не займаючись рутинною роботою. Визначаючи завдання для делегування, слід брати до уваги чотири основних міркування. Завжди прагніть передавати повноваження:

1. Коли роботу може добре виконати хто-небудь, хто заробляє менше Вас.
2. Коли для кваліфікованого виконання завдання Вам не вистачає знань, умінь або досвіду.
3. Коли робота рутинна.
4. Коли завдання може сприяти професійному росту Ваших підлеглих.

Передаючи повноваження, Ви повинні врахувати такі обставини:

- вимоги до якості результату; наскільки для Вас важливо, щоб робота була виконана не гірше, ніж це зробили б Ви?
- можливості підлеглих, наскільки велику частину завдання підлеглі здатні виконати;
- Ваші стосунки з підлеглими, наскільки вільно Ви себе відчуваєте, передаючи підлеглим конкретну роботу? Наскільки їм зручно отримати її від Вас?
- Час, яке зараз навантаження у Вас і у підлеглих? Чим більший обсяг роботи Ви передасте, тим більше звільните власного часу.

Щоб передача повноважень дійсно принесла бажані Вами результати, необхідно продумати:

- постановку задачі – щоб підлегли точно знали, що саме їм доручається зробити, яким чином і коли;
- вибір виконавців – оцініть компетентність і мотивацію підлеглих, яким Ви збираєтеся передати повноваження;
- ступінь відповідальності підлеглих – що Ви будете вирішувати самі, а що довірите підлеглим;
- доречний спосіб контролю – наскільки жорстко Ви маєте намір контролювати роботу своїх підлеглих щодо виконання цього завдання.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- спеціалізовану діяльність;
- рутинну роботу, часткові питання;
- підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника, як:

- ❖ встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування;
- ❖ керівництво співробітниками, завдання особливої важливості;
- ❖ завдання високого ступеня ризику, незвичайні, виняткові справи;
- ❖ актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, повторної перевірки, а також може бути і для відповідної підготовки виконавця;
- ❖ задачі суворо довірливого характеру;
- ❖ остаточне визначення організаційної структури навчального закладу; остаточні рішення про напрями фінансової, кадрової та соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу, розвитку.

Визначте критерії правильного делегування, принципи делегування та рекомендації використання техніки делегування.

Рекомендована література:

- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: [навч. посіб.] / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

➤ Хаджирадєва С.К, Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.3. Стилї керівництва в сучасних умовах трансформації

- Підготуйте повідомлення відповідно до питань, які виносяться для обговорення, а саме:
 - 1. Характеристика стилів керівництва.
 - Теорії «X», «Y», «Z».
- Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами західно-європейської класифікації. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу.

Порівняння стилів керівництва і типів впливу

Параметри взаємодії керівника з підлеглим	Стилї керівництва		
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Керівник самостійно вирішує всі питання	Напередодні ухвалення рішення радиться з колективом, або приймається колективне рішення	Чекає вказівок вищого керівництва або підпорядковується групі чи нараді робітників
Спосіб доведення рішення до виконавців			
Розподіл відповідальності			
Відношення до ініціативи			
Відношення до відбору кадрів			
Відношення до недоліків особистих знань			
Стиль спілкування			

Характер відношень з підлеглими			
Відношення до дисципліни			
Відношення до морального впливу на підлеглих			

Західноєвропейська класифікація

Ознайомившись з характеристиками груп, заповніть подану нижче таблицю.

«Деспот»

Він характеризується «вмінням» компрометувати своїх підлеглих на великих зборах. Як правило, за його авторитарним стилем криється самотність, комплекс власної неповноцінності чи надмірна вимогливість. Свої недоліки він пильно маскує перебільшеною суворістю. Існують два шляхи співробітництва з таким шефом без шкоди для власного здоров'я: рятуватися від нього втечею або не звертати уваги на його зауваження.

«Патріарх»

«Патріарх» твердо впевнений у тому, що лише він один знає, як буде добре для процвітання організації. Від підлеглих він очікує безумовне ухвалення запропонованого їм маршу. Не дивлячись на авторитарний стиль керування, керівник користується визнанням і навіть любов'ю у колективі. Його цінують за професійну компетентність і турботу. «Патріарх» знає проблеми підлеглих, бере участь в їх розв'язанні порадою та справою.

«Борець-одиначка»

Цей керівник відгороджується від оточуючих щільною завісою. Він охоче й дуже економно видає будь-яку, навіть потрібну інформацію, іноді дуже суперечливу.

«Залізна леді»

Вона холодна, авторитарна, самовпевнена й знає, на що спроможна, знає власні сили. Вона досконало володіє правилами інтриг, відкидає дискусії і наради як неефективний засіб та дарма загублений час. Хто не «приносить» очікуваного успіху, отримує від неї догану.

«Старша сестра»

Практикує повсюди цитувати «жіночий стиль керування», обожнюючи дискусії та колективну роботу. Будучи сильною особистістю, вона любить, щоб поряд з нею

працювали дуже сильні колеги. «Старша сестра» вважає за необхідне захищати своїх підлеглих, що, в принципі, позитивно впливає на роботу колективу. Вона сподівається від підлеглих абсолютно такого ж ставлення до роботи .

«Дилетант»

Йому вдається зайняти місце керівника не завдяки професійним рисам, а – добрим стосункам. Тому в колективі слабкі сторони керівника дуже швидко будуть обговорюватися, а разом з цим з'являться неформальні керівники. Якщо Ви підлеглий чи навіть заступник «дилетанта», то пам'ятайте, що маєте велику можливість довести особисті здібності бути керівником. Сподіватись на співробітництво з дилетантом дуже марна справа. Будучи професійно некомпетентним, «дилетант» ніколи не прогавить можливості піднятися за рахунок навіть невеликої помилки свого підлеглого й через роки буде згадувати про неї.

Група керівника	Правильні форми спілкування			
	на що звернути увагу	що ображає керівника	як звернути його увагу на особисті здібності	як відстояти власні ідеї та інтереси
«деспот»				
«патріарх»				
«залізна леді»				
«дилетант»				
«старша сестра»				
«борець-одиначка»				

На що звернути увагу

- ❑ Пам'ятайте, що Ви маєте справу зі слабкою, невпевненою в собі особистістю. Уникайте провокаційних висловлювань типу: «Керувати спроможний не кожний». Навіть якщо Вам буде нелегко, намагайтесь, щоб Ваш супротивник відчув, що він «король» у Ваших очах.
- ❑ Часто цей керівник буває експертом у своїй галузі. Не варто його турбувати з кожної дрібниці. Пояснення в письмовому вигляді, передані через секретаря, будуть ефективнішими, ніж годинна бесіда з ним. Якщо цього

контакту для урегулювання проблеми не вистачить, тоді погодьте у секретаря зручний для керівника час для особистої бесіди.

- ❑ Пам'ятайте, що Ви полестите вітчизняному інстинкту керівника і його «єго», вбігши у відкриті двері його кабінету та спитавши його поради з будь-якого важливого для Вас питання.
- ❑ Очікує від свого оточення дисципліни і лояльності. Будучи жінкою – керівником, вона вважає, що керувати колективом зможе лише завдяки жорстокості та непохитності.
- ❑ Важлива не лише професійна, але й соціальна компетенція. Вона цінує у своїх співробітниках відчуття єдиної команди.
- ❑ Відносно легким є випадок, коли керівник добре знає про свою неспроможність, дозволяючи Вам діяти на свій страх і ризик. Набагато гірше, якщо керівник не усвідомлює відсутність необхідної компетенції, намагаючись прикрити її авторитарним стилем керування і непристойними вчинками. У цьому випадку Вам треба захищатись, тому заздалегідь знайдіть собі союзників серед колег.

Що ображає керівника

- ❑ Ваші дії на власний розсуд без попередньої поради з ним.
- ❑ Відмова виконувати її накази. Хто несерйозно виконує покладені обов'язки, сподіваючись на жіноче м'яке серце, той потрапляє в категорію штрафників, яких карають.
- ❑ Ваше «всезнання», подібні висловлювання: «А я все ж таки правий», – можуть вивести його із нормального стану.
- ❑ Ви відкрито намагаєтесь суперничати з ним. Це є поштовхом до початку війни, що за собою тягне відповідні санкції. Скарга у вищі інстанції в таких випадках не ефективна, оскільки саме вони допомогли стати керівником. Саме тому там не будуть визнавати його некомпетентність і власне помилкове рішення.
- ❑ Інтриги співробітників, які відмовляються від роботи в колективі, перекодування відповідальності на плечі іншого, – усе це може довести керівника до нервового зриву.
- ❑ Постійні бесіди та дуже тривалі переговори. Висловлювання вголос про його неефективні методи керування.

Як звернути його увагу на особисті здібності

- ❑ Старанною роботою, але без зовнішніх виявів радості з приводу успіху. На одній із особистих співбесід стримано нагадайте керівникові про досягнутий

успіх, спитавши його: «Що Ви думаєте відносно мого доповіді?», чи : «Як Вам сподобалася олімпіада, яку я організувала?»».

- Лише успіхи на роботі, щирість і професіоналізм імпонують керівникові. Якщо Ви відвідали семінари, конференції з проблем інновацій та інтерактивних форм навчання, то покажіть керівнику відповідні посвідчення, програми, сертифікати, вдячні листи.
- Ніяк – він нічого не розуміє.
- На загальних зборах колективу, нарадах висувайте цікаві ідеї й пропозиції, творчо та конструктивно розвивайте й удосконалюйте їх. Розкажіть про те, як Вам вдалося підвищити рейтинг учнів, використовуючи нову методику, чи отримати запрошення на участь у конкурсі «Вчитель року».
- Це не так просто. Краще – результатом власних дій.
- Добиваючись більшого, ніж на Вас покладено на професійній ниві. Запропонуйте свої послуги в укладанні документів, замість того, щоб чекати диктування. Проект документу лишіть керівникові для розгляду. Звільнивши керівника від цієї справи, ви ж не перебільшуєте власної компетенції та не «перестрибуєте» його «Я».

Як відстояти власні ідеї та інтереси

- Діловою аргументацією. Якщо у відповідь посварять чи образять, – у жодному разі не демонструйте своєї образи, давши волю емоціям, сльозам, – програєте.
- Керівник вірить лише у власні ідеї. Ваші ідеї побачать світ, якщо ви будете грати роль його розумного учня. Представте власні ідеї як логічний розвиток його думок.
- Будьте максимально самовпевнені. Якщо керівник висунув проти Вас несправедливе звинувачення, то діловим тоном миттєво оскаржіть його. У жодному разі не влаштовуйте полеміку. Дайте відчутти, що ви стоїте за її спиною, не обмежені ніяк і впевнені у власному професіоналізмі.
- Зберігайте лояльність. У Вас розв'яжуться руки лише тоді, коли керівник буде вважати Вас своїм союзником.
- Дискусії та ділові наради є рухомою силою команди. Під час власних виступів на нарадах знайдіть найкращі аргументи підтвердити запропоновану ідею, пропозицію. Критику на адресу вашої роботи ніколи не сприймайте як критику власної особистості. Керівник вважає звичайною справою говорити про слабкі сторони підлеглих, не маючи й думки про їх особисті риси, не бажаючи нікого образити.

- Пропонуючи добре продумані й точно сформульовані пропозиції, зарекомендуєте себе людиною, яка займається великими справами.

Американська класифікація

Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу. Наскільки актуальні запропоновані класифікації для управлінського середовища менеджерів освіти?

Проведені дослідження сучасної американської культури засвідчили наявність 4 основних типів менеджерів:

- майстри
- борці з джунглями
- люди компанії
- гравці.

Перший тип – **«майстри»**.

Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику та повагу до інших людей. Оточуючі люди в більшості випадках оцінюються ними з погляду на те, наскільки вони творчо виконують свої обов'язки. Але ж ці люди бувають настільки зайняті предметом особистих творчих вишукувань, що не спроможні керувати складними й змінними організаційними системами.

Другий тип – **«борці з джунглями»**.

Це люди, які пристрасно, жагуче прагнуть до влади. Вони сприймають себе й оточуючих, як людей, які живуть у «людських джунглях», де кожний намагається з'їсти іншого. Їхні інтелектуальні та інші психічні ресурси спрямовані переважно на забезпечення особистої безпеки та благополуччя. Колег по роботі вони зазвичай розглядають як конкурентів чи ворогів, а підлеглих, – як засіб у боротьбі за владу.

Серед них, у свою чергу, виділяють два підтипи: «леви» і «лиси».

«Леви» – переможці, які досягли успіху і будують «власну імперію».

«Лиси» – влаштувавши свої гнізда в організації, продовжують спритно й обачливо просуватись далі. За рахунок кмітливості вони швидко просуваються службовими сходинками. Однак їхні плани врешті-решт руйнуються в результаті відповідних дій тих, кого вони у свій час обманювали й використовували в корисних цілях.

Третій тип – **«люди компанії»**.

Вони ідентифікують себе з організацією, якій самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то намагаються підкорити себе іншим і швидше досягти

безпеки, ніж успіхів. Будучи ж вольовими і достатньо сильними, вони прагнуть до визнання з боку оточуючих, підвищення ступеня згуртованості колективу. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу співробітництва й взаєморозуміння, однак, з'ясовується, що вони не спроможні успішно довести справу в умовах сильної конкуренції.

Четвертий тип – «гравці».

Вони розглядають ділове життя взагалі й особисту роботу, зокрема, як своєрідну гру, люблять ризикувати, часто цікавляться інноваціями. На відміну від «борців з джунглями», вони не прагнуть до утворення власної «імперії», а задоволені вже від самої перемоги. Їхня головна турбота – набутти слави переможця. Серед сучасних менеджерів найбільш широко представлений цей тип. Однак у керівників, які обіймають найбільш високі посади, разом із рисами «гравців» присутні характеристики «людей компанії». Вони ведуть гру в більшості випадках в інтересах компанії, ідентифікують себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи у своїх підлеглих, вони заохочують тих, хто сприяє успіхам організації, і карають тих, хто заважає. При просуванні службовими сходами їхні власні інтелектуальні здібності удосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, у якій здатні поєднуватись різні, навіть протилежні риси: прагнення до співробітництва та конкуренції, лаконічність стилю керування й схильність до ризику та тверезий розрахунок тощо.

Однак усе це стосується в більшості інтелектуально-вольових, а не емоційно-душевних рис, тобто тих рис особистості, які необхідні керівникові для правильного спілкування з людьми.

Рекомендована література:

- Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Либідь, 2004. 424с.
- Летучий Д. Типологія стилів управління персоналом у сфері державного управління [Електронний ресурс]. Режим доступа: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ldmsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ldmsds.pdf)
- Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
- Хаджирадєва С.К, Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.4. Принципи та підходи, якість та ефективність управлінських рішень.

Заповніть таблицю, розкриваючи сучасні підходи до ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Назва підходу	Сутність підходу
Системний підхід	
Відтворювально-еволюційний підхід	
Інноваційний підхід	
Комплексний підхід	
Глобальний підхід	
Інтеграційний підхід	
Віртуальний підхід	
Підхід стандартизації	
Маркетинговий підхід	
Ексклюзивний підхід	
Функціональний підхід	
Процесуальний підхід	
Структурний підхід	
Ситуаційний (варіантний) підхід	
Нормативний підхід	
Оптимізаційний підхід	
Директивний (адміністративний) підхід	
Поведінковий підхід	

Інші...	
---------	--

Наведіть приклади методів ухвалення рішень:

- Методи вивчення проблеми (діагностування)
- Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідеї)
- Методи обґрунтування рішень

Об'єктивні і суб'єктивні чинники, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень (Л. Карамушка)

Об'єктивні (або зовнішні) чинники	
<u>Перша група</u> — чинники, пов'язані з <i>соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період</i>	
<u>Друга група</u> — чинники, зумовлені <i>особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі</i>	
<u>Третя група</u> — чинники, які стосуються <i>управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії</i>	
<u>Четверта група</u> — чинники, пов'язані з <i>типом керованого освітнього закладу.</i>	
<u>П'ята група</u> — чинники, що стосуються <i>безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв'язати</i>	
<u>Шоста група</u> — чинники, які мають <i>відношення до умов розв'язування управлінської проблеми</i>	
Суб'єктивні чинники зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, особливостями виконання діяльності, особистісними характеристиками тощо).	
<u>Перша група</u> — чинники, пов'язані зі <i>змістом управлінської діяльності керівника</i>	
<u>Друга група</u> — чинники, які характеризують <i>особливості виконання керівником управлінської діяльності:</i>	

Третя група –чинники, які відображають особливості спілкування керівників з іншими учасниками управлінської взаємодії	
Четверта група – чинники, пов'язані з саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки	

Рекомендована література:

- Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Либідь, 2004. 424с.
- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
- Литвиненко І. С., Прасол Д. В., Теглівець Л. В. Психологія управління в освіті: метод. посіб. Вид. 2–е. Миколаїв : Арнекс, 2008. 104 с.
- Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
- Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ , 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)

Завдання 2.2.5. Критерії оцінки використання особистого часу.

Тест «Персональна компетентність у часі»

Інструкція до тесту: «До вашої уваги пропонується тест, який дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом і вашу компетентність у часу в цілому. На кожне із питань можна дати одну із трьох можливих відповідей: «Так», «Інколи», «Ніколи». Відповідайте відверто!».

Питання:

1. У будь-якій роботі я прагну мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканий час» про всяк випадок.
2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в умі і періодично обмірковую способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене задач.
4. Я детально планую кроки, етапи досягнення своєї мети.
5. Я розумію, що спілкування з друзями у робочий час – перешкода, і намагаюсь уникати таких ситуацій.
6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюсь досягти поваги до свого часу і від інших людей.
7. Для планування свого часу я використовую записи.
8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що необхідно зробити у

першу чергу.

9. У своїх справах я суворо притримуюсь встановлених мною термінів.

10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх часів».

11. Я вмію і намагаюсь коротко розмовляти по телефону.

12. Я досить наполеглива людина і звичайно, не зважаючи на перешкоди і відволікання, продовжую працювати по плану.

13. Перед початком будь-якої роботи я детально обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни і етапи роботи тощо.

14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.

15. У кінці робочого дня я аналізую все, що відбулося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало своєчасно виконувати роботу.

16. Рутинні справи я намагаюсь робити крупними блоками, швидко, немовби «потокком».

17. Я регулярно працюю з органайзером, записною книжкою тощо, засобами, які допомагають мені краще управляти своїм часом.

18. Я вмію братися за будь-яку роботу і рішуче, без зайвої «раскачки».

19. Навіть випадкові втрати часу (стояти в черзі) я намагаюсь використовувати з користю.

20. Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також потрібно планувати і продумувати.

21. Мені легко просити допомоги у інших людей, особливо, якщо це допомагає мені краще розподіляти і планувати мій час.

22. Зазвичай я легко розумію, які із моїх справ є найбільш важливими, і їх треба виконати в першу чергу.

23. Я маю чітку уяву про свою майбутню кар'єру.

24. Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.

25. У мене є особлива система управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожен відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали,

за відповідь «Іноді» – 1 бал,

за відповідь «Ні» – 0 бал.

2. Підсумуйте отримані вами за кожне питання бали.

3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів – ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 29 до 39 балів – у вас середня (нормальна) компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 18 до 28 балів – низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Скоріше за все, ви непродуктивно витрачаєте драгоцінні хвилини і часи свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

Тест «Рациональне використання часу (часовий менеджмент)»

Часова компетентність передбачає правильне сприймання часу («відчуття часу»), вміння оптимально розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі. Запропонований тест сприяє підвищенню часової компетентності спеціаліста.

Інструкція

Встановіть, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до кожного із запропонованих фраз напишіть не менше п'яти закінчень:

1. У мене дуже мало часу, тому що... _____

2. У мене було б більше часу, якщо б _____

3. Я витрачаю надто багато часу дарма, тому що _____

4. Я дуже мало можу впливати на планування свого часу, тому що _____

Добре обміркувавши ці питання, ви з'ясуєте ті перешкоди, які заважають більш оптимальній самоорганізації.

Згадайте свій звичайний робочий день і відпишіть на наступні питання:

- Коли Ви починаєте почувати втому протягом звичайного робочого дня?
- Коли Вам просто необхідно зробити невелику паузу в роботі, щоб зняти втому?
- Коли Ви відчуваєте зльоти працездатності й інтелектуальний підйом?
- У який час протягом робочого дня Ви відчуваєте себе майже нездатним до роботи?
- У який час Ви можете займатися рутинною механічною роботою, але не в змозі сконцентруватися й ухвалити важливе рішення?

Рекомендації: Побудуйте наступний графік. За віссю «Час» відкладете Ваші години роботи. За віссю «Готовність до роботи» відкладете у відсотковому відношенні Вашу готовність виконувати поставлені завдання. Візьміть за зразок графік біологічної активності, наведений нижче. Візьміть за 100% готовність ухвалити важливе рішення, провести важливу нараду, успішно виступити з доповіддю та ін., тобто пік Вашої інтелектуальної та ділової активності.

Інші цифри залишаються на Ваш розсуд, тобто залежать від Ваших особистих якостей, здатностей і часу дня. Ви повинні побудувати графік залежності Вашої працездатності як функції часу дня.

Після того, як Ви побудували такий графік, знайдіть у Вашому щотижневику розклад будь-якого робочого дня. Не забудьте відзначити важливість, тобто пріоритетність Ваших занять. Розподіліть виконання найбільш

важливих, пріоритетних завдань у той час, коли Ви знаходитесь на піку Вашої інтелектуальної форми. Завдання, що вимагають мінімуму інтелектуальних витрат, виконуйте, коли Ваша утома й Ваша працездатність майже мінімальні. У часи, коли Ваша працездатність досягає 50% від максимальної (дуже гарний показник), плануйте виконання завдань помірної розумової активності – листи, договори, контроль за виконанням завдань, телефонні дзвінки, зустрічі з колегами й клієнтами.

Тест «Оцінка власного стилю використання робочого часу»

На питання тесту необхідно відверто відповісти «Так», «Інколи», «Ні»:

1. Чи плануєте ви наперед те, що треба виконати на наступному тижні?
2. Чи достатньо буває у вашому розпорядженні працівників для виконання дорученого об'єму роботи?
3. Чи плануєте ви наперед розподіл робіт між окремими робітниками?
4. Чи здійснюються роботи на ділянці, за яку ви відповідаєте, достатньо швидко і гнучко або виникають зупинки?
5. Чи достатньо компетентний і добре підготовлений персонал для виконання завдань, які на нього покладені?
6. Чи підготували ви собі помічника, який при необхідності спроможний допомогти?
7. Чи є у наявності у помічника або секретаря сучасні засоби оргтехніки, які необхідні для забезпечення ефективної роботи?
8. Чи підготували ви свого помічника для того, щоб він міг ефективно вирішувати проблеми, які виникають?
9. Чи прагнете ви проводити якомога менше різноманітних нарад?
10. Чи намічаєте ви ділові зустрічі через секретаря?
11. Чи готуєте ви завдання у кінці робочого дня або вранці для того, щоб секретар зміг їх виконати протягом робочого дня?
12. Ви користуєтесь диктофоном?
13. Чи знає секретар, кого він може безпосередньо з вами з'єднати?
14. Чи назначає особисто секретар час ваших ділових зустрічей і поїздок?
15. Чи досить зрозуміло ви даєте завдання персоналу?
16. Чи є можливість з'єднатися з вами, якщо кому-небудь із співробітників терміново потрібна ваша допомога?
17. Ви пунктуальні у питаннях використання робочого часу?
18. Чи починаєте ви свій робочий день із невідкладних справ?
19. Чи прагнете ви знайти перерву протягом робочого дня?
20. Ви завжди приймаєте рішення швидко?
21. Ви завжди дієте рішуче, коли помічаєте, що персонал тиняється по коридорах або сидить без діла на своїх робочих місцях?
22. Чи об'єктивно ви визначаєте ефективність роботи своїх підлеглих?
23. Чи знаєте ви, на основі яких критеріїв підлегли визначають вашу власну ефективність в роботі?

24. Чи даєте ви оцінку використанню свого робочого часу?
 25. Чи проводять ваші підлеглі контроль за використанням свого робочого часу?
 26. Чи складаєте ви перспективний план використання свого робочого часу?

Обробка тесту і інтерпретація результатів:

1. За кожну відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали, за кожну «Інколи» - 1 бал, «Ні» - бали не отримуєте.
2. Підрахуйте суму балів.
3. Сума балів вище 46 вказує на ефективне використання робочого часу; 46-26 – задовільне; 25-15 – не достатньо задовільне; нижче 14 – незадовільне.

Висновки:

1. Уважно прочитайте всі питання і з'ясуйте, чому ви відповіли на них так, а не інакше.
2. Оцініть відповіді на кожне питання, співвідносячи його із загальним балом тесту. Зробіть висновки:
 - а) мої позитивні сторони:
 - б) мої недоліки:

Рекомендована література:

- Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. Москва : ДМК-пресс, 2010. 128 с.
- Зайверт Лотар Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. Москва: АСТ Астрель, 2017. 255 с.
- Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
- Хаджирадєва С.К., Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» Київ: Освіта, 2013. 184 с. Гриф МОН України (№ 1/11-19453 від 18.12.2012 р.)

Завдання 2.2.6. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УСТАНОВИ, ОРГАНІЗАЦІЇ, ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Більшість учених і практиків вважають, що доцільним є складання таких планів на п'ять років.

Існує три основні стратегії розвитку закладів:

1. *Стратегія локальних змін*, яка передбачає покращення, раціоналізацію, оновлення окремих напрямків життя закладів.
2. *Стратегія модульних змін*, яка передбачає здійснення декількох комплексних нововведень, які не пов'язані між собою.

3. *Стратегія системних змін* передбачає повну реконструкцію закладу, торкається всіх компонентів діяльності (мети, змісту, організації, технології тощо), всіх структур, зв'язків, ланок.

Рекомендована література:

- Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
- Пушкар Р.М., Тарнавська Н.Б. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
- Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ , 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
- Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 687 с.

Завдання 2.2.7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Структура механізму реалізації змін охоплює 4 складові:

- ресурсно-компетенційну;
- організаційну;
- соціально-психологічну;
- управлінську.

У чому полягає специфіка зазначених складових.

Рекомендована література:

- Менеджмент, маркетинг в професійному освітньому середовищі. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.
- Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
- Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

Завдання 2.2.8.

1. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на людей, орієнтовані на завдання та технології, орієнтовані на структуру та стратегію організації.

2. Які види аутсорсингу визначаються?

3. Наведіть форми аутсорсингу та надайте характеристики форм.

4. Визначте переваги та ризики використання аутсорсингу в управлінні змінами в організації.

5. Визначте види та структуру бенчмаркінгу.

6. Що таке даунсайсинг?

Рекомендована література:

➤ Менеджмент, маркетинг в професіональному освітанні. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.

➤ Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

➤ Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [електронний ресурс] Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

2.3. ІНДИВІДУАЛЬНО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Ухвалення управлінських рішень

Опишіть будь-яку ситуацію, що мала місце в публічному управлінні та адмініструванні.

Дайте оцінку, чи раціональне й ефективно прийняте рішення? Які можливі наслідки прийнятого рішення? Назвіть зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на прийняття рішення?

Індивідуальне науково-дослідне завдання – 20 балів	1-4	Здобувач не менше ніж на 50% виконав завдання, навів приклад ситуації, розкрив наслідки ухваленого рішення, але не запропонував власні альтернати, фактори визначив частково.
	5-8	Здобувач на 61% - 70% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, не розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі; наведені альтернати не є коректними, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – задовільний рівень знань
	9-13	Здобувач на 71% - 80% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів одну-дві власні альтернативи,

		запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є суттєві огріхи – середній рівень знань
14-17		Здобувач на 81% - 90% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, але не усі зазначив; навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – достатній рівень навчальних досягнень.
18-20		Здобувач на 91% - 100% виконав завдання, навів приклад ситуації, дав оцінку, чи раціональне й ефективно ухвалене рішення, розкрив можливі наслідки ухваленого рішення, перерахував зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення, навів власні альтернативи та оцінив їх, запропонував заходи щодо реалізації запропонованої альтернативи, але є несуттєві огріхи – високий рівень навчальних досягнень.

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Сутність категорій менеджменту, його предмет, об'єкт, роль та характерні риси.
2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.
3. Основні закони і закономірності менеджменту.
4. Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними.
5. Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними.
6. Етапи розвитку сучасного менеджменту та його нова парадигма.
7. Сутність, поняття підприємства (організації) та його основні ознаки.
8. Загальні риси організації. Формальні та неформальні організації. Механізм створення формальних і неформальних організацій.
9. Види організаційних структур управління та їх формування.
10. Основні фактори, які слід враховувати при формуванні організаційної структури управління підприємством.
11. Життєвий цикл підприємства. Етапи життєвого циклу підприємства та їх особливості.
12. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти.
13. Особливості менеджменту державних організацій.
14. Організація управління в державних установах і організаціях.
15. Закони управління в державному менеджменті.
16. Принципи управління.
17. Функції управління.
18. Методи управління.
19. Сучасні підходи до мотивування праці персоналу в державному менеджменті.
20. Мотивація як функція управління. Мотиви та стимули. Види мотивів до праці.
21. Планування як основна (початкова) функція управління. Види планів. Вимоги до складання планів. Суть та специфіка стратегічного менеджменту в державних установах і організаціях. Система стратегій державних установ і організацій.
22. Стратегічні зміни в державних установах і організаціях.
23. Зміни в організації. Послідовність етапів організаційних змін. Управління опором змін.
24. Swot аналіз, аналіз сильних та слабких сторін, ідентифікація ризиків та можливих загроз.
25. Ухвалення і реалізація управлінських рішень у державному менеджменті.
26. Методи і моделі ухвалення управлінських рішень.

28. Алгоритм ухвалення управлінських рішень. Варіанти альтернатив та їх оцінка.
29. Стили управління. Завдання і функції керівника.
30. Комунікація у державних установах і організаціях.
31. Поняття управлінської інформації. Класифікація інформації, що використовується в державних установах і організаціях.
32. Зміст та функції комунікацій у державних установах і організаціях. Види комунікацій у державних установах і організаціях.
33. Конфлікт в системі координат публічного управління. Картографія конфлікту.
34. Медіація в публічному управлінні та адмініструванні.
35. Основні засади самоменеджменту керівника на державній службі.
36. Визначення, сутність і цілі самоменеджменту. Технології самоменеджменту.
37. Методи упорядкування планів робочого часу. Матриця Ейзенхауера. АБВ-аналіз, метод «Альпи». Піраміда Франкліна та ін.
38. Формування кадрового резерву. Сутність кадрового резерву та його типи. Основні форми та методи підготовки кадрового резерву.
39. Трудова кар'єра та її функція. Сутність трудової кар'єри, її типи та моделі. Планування та етапи трудової кар'єри.
40. Етика та культура поведінки керівника. Діловий етикет, його сутність та основні правила. Правила вербального етикету. Етика ділового спілкування, її еволюція та принципи. Основні засоби і способи підвищення рівня етики ділового спілкування.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» [Електронний ресурс] / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. URL: http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4256/1/2019.1_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.142.pdf
2. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ. 2012. с. 200. URL: file:///C:/Users/Fujitsu/Downloads/derzhavniy_menedzhment_posubnyk.pdf
3. Черненко Н. М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с.
4. Черненко Н. М. Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Теорія та менеджмент організації» [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»]. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса: Вид-во ПНПУ імені К.Д. Ушинського», 2020. 105 с.

Допоміжна:

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
2. Горбачев А. Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. Москва: ДМК-пресс, 2007. 128 с.
3. Домінік Ру, Даніель Сульє Управління. Київ :Основи, 1995. 447 с.
4. Кужда Т.И., Сорокивская О.А., Мосий О.Б. Теоретические аспекты управления изменениями в публичной организации URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf
5. Лафта Дж. К. Теория организации: учебное пособие. Москва: ТК Велби, Проспект, 2005. 416 с.
6. Лукашевич Н.Б. Теория и практика самоменеджмента: уч. пособие. Київ : МАУП, 2002. 360 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2000. 344 с.
8. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с. URL:

- http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1076/1/%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A0._%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%98%D0%91._%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B._%D0%90%D0%94%D0%9C._2018_.PDF
9. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
10. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_2017.pdf
11. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. Б. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
12. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: учебное пособие. Москва : Издательство «Экзамен», 2004. 320 с.
13. Ткачук А.Ф., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>
14. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. Київ : Ваклер, Атлант, 1998. 470 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті

1. Закон України «Про місцеве самоврядування» : від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.08.2021).
2. Закон України «Про освіту» : від 05.09.2017 № 2145-19 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 27.08.2021).
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>.
4. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://library.pdpu.edu.ua/>.

Навчально-методичне видання

Черненко Н.М.

Методичні рекомендації

для самостійної роботи студентів

з дисципліни «Теорія та менеджмент організації»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»