

Міністерство освіти і науки України
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини

ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Умань – 2017

УДК 37.091.113
ББК П 77
Т- 38

Рецензенти:
Коберник

Цина

**Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / авт.-упоряд.
Прищеп С.М. – Умань :**

Розглянуто та рекомендовано до друку вченою радою факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

У навчальному посібнику «Техніка управлінської діяльності» подано повний лекційний курс, плани практичних занять, список рекомендованої літератури, практикум та методичні рекомендації щодо виконання різних видів самостійної та індивідуальної роботи.

Навчальний посібник розрахований на фахівців у галузі освіти, викладачів та студентів вищих навчальних закладів, слухачів курсів підвищення управлінської кваліфікації .

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	
ТЕМА 1. Культура організації та корпоративна політика.	
Моделі організаційної культури.....	7
1.1. Культура організації та її особливості.....	7
1.2. Історія та знаково-символічна складова формування організаційної культури.....	12
1.3. Функції організаційної культури.....	15
1.4. Класифікація організаційної культури та її моделі.....	17
1.5. Поняття корпоративної політики та культури.....	25
1.6. Зміна організаційної культури організації та система методів її підтримки.....	29
ТЕМА 2. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ.....	32
2.1. Поняття про стиль керівництва, їх типологія стилів управління.....	32
2.2. Принципи і прийоми в діяльності керівника.....	35
ТЕМА 3. ЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	38
3.1. Поняття про мораль та її місце в управлінській діяльності.....	38
3.2. Етика взаємостосунків у середині організації та зовнішніх відносинах.....	42
3.3. Моральність як важлива умова повноцінного розвитку керівника.....	44
3.4. Зміст і структура професійної етики менеджерів.....	46
3.5. Етичні дилеми у професійній діяльності управлінців.....	49
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕТИЧНИХ ВІДНОСИН В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ.....	52
4.1. Дослідження реального стану етичних відносин у колективах.....	52
4.2. Методи дослідження особливостей професійної етики менеджерів.....	56
4.3. Методи морального впливу керівника на працівників організації.....	57
4.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.....	60

ТЕМА 5. КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ

5.1. Сутність комунікацій та їх роль у системі управління.....	64
5.2. Комунікативний процес, його елементи та етапи.....	65
5.3. Комунікаційні канали та їх використання в управлінні...	69
5.4. Види організаційних комунікацій.....	72
5.5. Способи комунікацій у діяльності керівника.....	73

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ БЕСІД, НАРАД, ЗАСІДАнь, СЕМІНАРІВ

6.1. Прийоми проведення ділових бесід. Правила ефективної підготовки бесіди.....	77
6.2. Загальні основи проведення ділових нарад, зборів, семінарів.....	79
6.3. Нарада як вид організації управлінської діяльності.....	80
6.4. Педагогічна рада школи та нарада при директорові як форми управлінської діяльності.....	82

ТЕМА 7. ОСНОВНІ ФОРМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....

7.1. Поняття про масову комунікацію та публік рилейншз...87	87
7.2. Публічні виступи як важливий засіб комунікації з громадськістю.....	88
7.3. Подієва комунікація в системі зв'язків з громадськістю. Презентація, особливості її підготовки та проведення.....	89
7.4. Інтерв'ю та прес-конференції в роботі з громадськістю..91	91

ТЕМА 8. ПРИЗНАЧЕННЯ, ФУНКЦІЇ ТА ВИДИ ПЕРЕГОВОРІВ.....

7.1. Переговори як форма управлінської діяльності, їх функції.....	93
7.2. Характеристика основних етапів переговорів.....	95
7.3. Тактичні прийоми ведення переговорів.....	97

ТЕМА 9. СУЧАСНЕ ДІЛОВОДСТВО ТА ДОКУМЕНТООБІГ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....

9.1. Роль документної інформації в управлінні.....	102
9.2. Поняття документообігу. Організація документообігу в установі.....	103

9.3.Види розпорядчих документів, їх призначення, особливості складання.....	105
9.4 Особливості документування діяльності навчального закладу.....	107
ТЕМА 10. Організація роботи з документами.....	111
10.1. Особливості організації роботи з документами, сучасні технології роботи з документами.....	111
10.2. Перелік обов'язкової ділової документації в НЗ та терміни її зберігання.....	114
10.3. Система організації та контроль ведення бібліотечної, видавничої та архівної справ у НЗ.....	119
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	125
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	138

ПЕРЕДМОВА

Розвиток українського суспільства останніми десятиліттями супроводжується значними соціально-економічними та політичними перетвореннями, змінами життєвих пріоритетів, моральних понять і норм.

Сьогодні надзвичайно актуальним є формування системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління, розвиток комунікативних здібностей, які дають змогу займатись адміністративною та управлінською діяльністю.

Навчальна дисципліна «Техніка управлінської діяльності» є цілісною складовою професійної підготовки магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент і спрямована формування власного стилю керівництва колективом; дотримуватися етики ділового спілкування та корпоративних норм поведінки; здійснювати організацію заходів щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу, заходів щодо дотримання правил корпоративної діяльності всіма працівниками закладу; застосовувати адекватні методи комунікації; здійснювати вибір виду різних нарад, засідань, семінарів тощо, проводити та брати в них участь; здійснювати від імені навчального закладу дії та представляти його в організаціях, підприємствах, установах, громадських організаціях з питань, що пов'язані з діяльністю НЗ; оцінювати стан організаційно-розпорядчої роботи в закладі та його структурних підрозділах із застосування внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів, дотримання службової і державної таємниці; контролювати розроблення і виконання організаційних заходів з ведення бібліотечної, видавничої та архівної справ.

Пропонований навчальний посібник «Техніка управлінської діяльності» допоможе зреалізувати вищеназвані завдання даного курсу, допоможе студентам у більш досконалому вивченні теоретичного матеріалу та розв'язанні практичних завдань, а також спрямовані на формування в студентів здатності самостійно мислити та працювати.

Тема 1.

Культура організації та корпоративна політика. Моделі організаційної культури

- 1.1. Культура організації та її властивості.
- 1.2. Історія та знаково-символічна складова формування організаційної культури.
- 1.3. Функції організаційної культури.
- 1.4. Класифікація організаційної культури та її моделі.
- 1.5. Поняття корпоративної політики та культури.
- 1.6. Зміна організаційної культури організації та система методів її підтримки.

1.1. Культура організації та її особливості.

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це «душа» організації.

У літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під *організаційною культурою* складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під *культурою* розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних

цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей. Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші – в широкому. «Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» (Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996.).

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки.

Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій. У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою, про їх особливості ми розкриємо далі.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення.

Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити

легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації. Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість. Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом. Що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі. Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці – на нарадах, зборах, а на неофіційних

зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними