



Національний університет

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Кафедра водовідведення, теплогазопостачання та вентиляції

056-287

Методичні вказівки

до практичних занять з дисципліни «Організація, планування та управління підприємствами ВіВ» для студентів напряму підготовки 6.060103 «Гідротехніка (водні ресурси)» професійного спрямування «Водопостачання і водовідведення» усіх форм навчання

**Затверджено на засіданні
методичної комісії
напряму підготовки : 6.060103
«Гідротехніка (водні ресурси)»
Протокол № 3 від "23" 11 2010 року**

Рівне – 2011



Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Організація, планування та управління підприємствами ВіВ» для студентів напряму підготовки 6.060103 «Гідротехніка (водні ресурси)» професійного спрямування «Водопостачання і водовідведення» усіх форм навчання /Щербаков В.М. – Рівне: НУВГП, 2011. – 27 с.

Упорядник: Щербаков В.М., к.т.н., доцент кафедри водовідведення, теплогазопостачання та вентиляції.

Відповідальний за випуск: М.М. Гіроль, д-р техн. наук, професор, завідувач кафедри водовідведення, теплогазопостачання та вентиляції.

ЗМІСТ

ВСТУП

1.ТЕСТИ

1.1. Чи організована Ви людина

1.2. Чи вмієте Ви вести ділове обговорення

2. ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ

2.1. Вимоги до керівника

2.2. Розподілення обов'язків і прав в апараті управління

2.3. Алгоритм вирішення управлінських проблем

2.4. Вступ на посаду начальника цеху

3. ВИРОБНИЧІ СИТУАЦІЇ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

4. ОФОРМЛЕННЯ ДОВІДКОВО – ІНФОРМАТИВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

4.1 Акт

4.2 Доповідна та пояснювальна записки

ЛІТЕРАТУРА

3

3

3

7

11

12

17

19

20

22

26

26

26

27

© Щербаков В.М.

© НУВГП, 2011



ВСТУП

Важливим складовим фактором вищої освіти повинна бути інтенсифікація і підвищення якості навчального процесу на основі самостійної роботи студентів, з максимальним наближенням її до практичних умов.

Методичні вказівки до практичних занять побудовані таким чином, що більша їх частина вимагає від студентів самостійної праці, ґрунтовного обміркування своїх дій у вирішенні питань тестів, алгоритмів та ситуаційних завдань, які взяті з реальної практичної діяльності і направлені на практичне використання.

Методичні вказівки необхідно використовувати при проведенні занять із студентами усіх форм навчання.

1. ТЕСТИ

1.1. Чи організована Ви людина?

Попит на організованих людей перевищував, перевищує і буде перевищувати пропозицію, тому що немає більш надійних, результативних, точних і уважних «виробів роду людського».

Організовану людину відрізняє визначена система праці, техніка особистої роботи, повага до часу. Організована людина вмє управляти часом, справами. Її стиль праці, результати праці показують, що організація в руках людини – величезна сила.

Запропонований тест служить не тільки для перевірки особистої організованості, але і як засіб, який може спонукати до досягнення секретів самоорганізації, до вироблення організаційних навичок і звичок.

Як користуватися тестом?

Після ознайомлення з кожним запитанням треба вибрати тільки один варіант, найбільш наближений до Вашого варіанту відповіді. Потім за ключом, який знаходиться наприкінці тесту, знайдіть кількісні оцінки вибраних Вами варіантів відповідей. Після чого складіть всі оцінки і отриману суму співставте з оцінками результатів, які надасть викладач.



1.1.1. Чи маєте Ви головну, основну мету в житті, до досягнення якої Ви прагнете?

а) *В мене є така мета.*

б) *В мене є головна мета і я підкоряю своє життя її досягненню.*

в) *Мета в мене є, але моя діяльність мало сприяє її досягненню.*

1.1.2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спецблокнот і т.п.

а) *так*

б) *ні*

в) *Не можу сказати ні «так», ні «ні», так як планую головні справи подумки, а план на поточний день – подумки або на аркуші поперу.*

1.1.3. Чи критикуєте Ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день?

а) *Критикую в тих випадках, коли бачу свою провину, лінощі або вайлуватість.*

б) *Критикую, не рахуючись ні з якими причинами.*

в) *Дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, не вдалось – виконаю, можливо, в інший раз.*

1.1.4. Як Ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових людей, знайомих, родичів, приятелів і т.д.?

а) *Я господар (господиня) своєї записної книжки. Як хочу, так і веду запис. Якщо знадобиться чийсь номер телефону, то знайду.*

б) *Запис телефонів, прізвищ роблю «почерком настрою» Вважаю, що був би зроблений запис номеру телефону, прізвища, ім'я та по батькові, а на якій сторінці записано, прямо чи криво, це не має особливого значення.*

в) *Використовую загальноприйнятую систему: відповідно, на алфавітних сторінках записую прізвище, ім'я та по батькові,*



номер телефону, якщо треба, то і додаткові дані (адресу, місце роботи, посаду).

1.1.5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь. Які Ваші принципи розміщення речей?

а) *Кожна річ знаходиться там, де їй заманеться.*

б) *Дотримуючись принципу: кожній речі – своє місце.*

в) *Вважаю, що це питання не має ніякого стосунку до самоорганізації.*

1.1.6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати: де, скільки і з яких причин Вам довелось даремно втратити час?

а) *Не завжди.*

б) *Завжди добре уявляю, де, скільки і чому було втрачено даремно часу.*

в) *Не тільки добре уявляю, а ще й все роблю для того щоб скоротити втрати часу у тих же місцях або ситуаціях.*

1.1.7. Які Ваші дії, коли на нараді, на зборах починається переливання « з пустого в порожнє»?

а) *Пропоную звертати увагу на сутність питання.*

б) *Занурююся у «небуття».*

в) *Починаю займатись тими справами, які можу робити під час наради.*

1.1.8. Нехай Вам належить виступити із доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але і її тривалості?

а) *Буду приділяти саму серйозну увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість треба визначити лише приблизно. Якщо доповідь буде цікава, то завжди дадуть час, щоб закінчити її.*

б) *Приділю однакову увагу і змісту доповіді і її тривалості, а також їх варіантам залежно від часу.*



1.1.9. Чи прагнете Ви використовувати кожну хвилину для виконання задуманого?

а) *Намагаюсь, але це не завжди виходить в силу особистих причин (занепад сил, настрою і інше).*

б) *Не прагну до цього, так як вважаю, що не треба бути «дріб'язковим» по відношенню до часу.*

в) *Стараюсь і намагаюсь, не дивлячись ні на що.*

1.1.10. Яку систему фіксації доручень, завдань та прохань Ви використовуєте?

а) *Записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого часу.*

б) *Фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання в своєму щотижневику. «Дрібниці» намагаюсь запам'ятати. Якщо забуваю про «дрібниці», то не вважаю це недоліком.*

в) *Стараюсь запам'ятати доручення, завдання, прохання, так як це тренує пам'ять. Хоча, повинен (повинна) зізнатись, що пам'ять частенько підводить.*

1.1.11. З якою точністю Ви приходите на ділові зустрічі, на збори, наради, засідання? На скільки Ви пунктуальні?

а) *Приходжу раніше на 5-7 хвилин.*

б) *Приходжу вчасно, до початку зборів, нарад, засідань.*

в) *Як правило, запізнююсь.*

1.1.12. Яке значення Ви надасте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

а) *Вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, це, свого роду, тріумф організованості. Однак, мені дещо не вдається виконувати вчасно.*

б) *Своєчасність виконання – це «звір», який може вкусити саме в ту хвилину, коли завдання виконано. Краще небагато затягнути виконання завдання.*



в) *Вважаю за краще не розмірковувати про своєчасність, а виконувати завдання та доручення в строк.*

1.1.13. Нехай, Ви пообіцяли щось зробити, або в чомусь допомогти іншій людині. Але обставини змінились таким чином, що виконання обіцяного ускладнилось. Що Ви зробите в такій ситуації?

а) *Сповіщу людину про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне.*

б) *Зроблю все щоб сповістити, що обставини змінились і виконання обіцяного ускладнилось. Одночасно скажу, що не треба втрачати надію на обіцяне.*

в) *Нічого не буду сповіщати людині. Виконаю обіцяне будь що.*

Таблиця 1.1.

Оцінка результатів

Номери питань	Варіанти відповідей та оцінки			Номери питань	Варіанти відповідей та оцінки		
	а)	б)	в)		а)	б)	в)
1	4	6	2	8	2	6	0
2	6	3	3	9	3	0	6
3	4	6	0	10	6	3	1
4	0	0	6	11	6	6	0
5	0	6	0	12	3	0	6
6	3	4	6	13	2	0	6
7	3	0	6				

1.2. Чи вмієте Ви вести ділове обговорення?

Господарники поводять себе по різному, виступаючи на нарадах: одні сором'язливо із оглядкою, інші, навпаки, безапеляційно. Ні та, ні інша лінія поведінки не може бути відкинута як невірна. Все залежить від конкретної ситуації. В одних випадках успіх приносить виступ, що не допускає заперечень, в інших – дипломатичний. На жаль, більша частина

учасників ділових дискусій не змінює свого стилю суперечки, не враховує конкретних обставин, розраховує тільки на свій темперамент і не робить спроб критично обмірковувати свої виступи. На щастя, в глибині душі кожний бажає самовдосконалення. Реалізувати це бажання можливо і починати треба із самооцінки. Для полегшення самооцінки і пропонується цей тест. Він допоможе Вам проаналізувати свою поведінку на нарадах.

Виставіть самі собі бали від 1 до 5 і запишіть у зошитах номер кожного запитання. Це треба зробити конкретно і об'єктивно. Не бійтесь виставити і гарні і погані оцінки.

Оцінки означають:

**1 – ні, так зовсім не буває; 2 – ні, як правило, так не буває;
3 – невизначена оцінка; 4 – так, як правило буває;
5 – так, так буває завжди.**

1. Віддаю підлеглим доручення, і в тих випадках, коли є небезпека, що при їх невиконанні критикувати будуть мене.
2. В мене завжди багато ідей і планів.
3. Я прислуховуюсь до зауважень інших.
4. Мені, в основному вдається привести логічно правильні аргументи при обговореннях.
5. Я настраюю співробітників на те, щоб вони вирішували свої завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, то я захищаюсь, не звертаючи на контраргументи.
7. Коли інші приводять свої аргументи я завжди прислуховуюсь.
8. Для того, щоб провести якийсь захід мені доводиться будувати плани завчасно.
9. Свої хиби в більшості випадків я визнаю.
10. Я пропоную альтернативи до пропозиції інших.
11. Захищаю тих, в кого є труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною впевненістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я приймаю до уваги точку зору інших намагаюсь включити її у проект рішення.
15. Взагалі я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.



16. *Я з розумінням вислуховую і контраргументи, які висловлюють агресивно.*

17. *Свої думки висловлюю ясно.*

18. *Я завжди зізнаюсь в тому, що знаю не все.*

19. *Енергійно захищаю свої позиції і погляди.*

20. *Я прагну розвивати чужі думки так, як би вони були моїми.*

21. *Завжди продумую те, що могли б відповісти інші, і шукаю контраргументи.*

22. *Я допомагаю іншим порадою – як організувати свою працю.*

23. *Захоплюючись своїми проектами, я звичайно не турбуюсь про чужу працю.*

24. *Я прислуховуюсь і до тих, хто має точку зору, відмінну від моєї.*

25. *Якщо хтось не згоден з моїм проектом, то я не здаюся, а шукаю нові шляхи, як переконати іншого.*

26. *Використовую всі засоби і свій авторитет, щоб змусити інших погодитись зі мною.*

27. *Відверто кажу про свої надії, вагання і особисті труднощі.*

28. *Я завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проектів.*

29. *Я розумію почуття інших людей.*

30. *Я більше висловлююсь про свої думки, ніж вислуховую чужі.*

31. *Перш ніж захищатись, я завжди вислуховую критику.*

32. *Викладаю свої думки системно.*

33. *Я допомагаю іншим отримати слово.*

34. *Ретельно слідкую за протиріччями в міркуваннях інших.*

35. *Я зміню точку зору для того, щоб показати іншим, що слідкую за ходом їх думок.*

36. *Як правило, я ніколи не перериваю.*

37. *Не вдаю, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.*

38. *Я витрачаю багато енергії на те, щоб показати інших, як їм треба правильно поступати.*

39. *Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на виконання своїх завдань.*

40. *Прагну, щоб при підведенні підсумків були активні ті, які дуже рідко просять слово.*



Оцінка.

Складіть бальні оцінки, проставлені Вами проти стверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, та 40 і позначте суму через А (вона повинна знаходитись в межах від 20 до 100).

Для одержання суми Б складіть бали проти решта стверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 36 та 39). Ця величина також знаходиться в межах від 20 до 100.

Як розглядати отримані бали?

Результат цього тесту показує Вам, чи є Ваша поведінка на нарадах «дипломатичною» чи «авторитарною». Якщо сума А хоч на 10 балів більша за суму Б, то більша частина людей повинна вважати Вас добрим дипломатом: якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша за суму А, то Ви веде дискусію авторитарно, власно і безцеремонно. Якщо ж обидві суми відрізняються менше ніж на 10 балів, то Ваша поведінка не має однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною так і негативною – залежно від обставин.

Наприклад, Ваш стиль поведінки визначений за допомогою цього тесту однозначно. В цьому випадку дипломатичний стиль визначає, що у Вас є прагнення врахувати думки інших і переконатися в тому, що Ваші особисті ідеї співпадають з думками співробітників. При цьому неминучі компроміси, але учасники наради переконуються, що є їх вклад в прийняття рішення, що їх співробітництво Вам, як керівнику, не байдуже. У всіх з'являється бажання «тягнути в одну сторону».

Авторитарні учасники наради прагнуть протягнути свої ідеї і проекти, не звертаючи уваги на оточуючих. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, а часто і самовпевнено. В їх партнерів по нараді рідко з'являється можливість висловитись. Вони ніби загнані в куток. При авторитарному веденні наради керівник впевнено тримає бразди правління, подає багато пропозицій,



сповіщає про нову інформацію і формулює свою думку категорично, не припускаючи ніяких заперечень. Він не добивається загальної згоди, не прагне зробити рішення загальною справою, не шукає підтримки, необхідної для його реалізації.

Вибір способу поведінки залежить від поставлених Вами цілей, а також від конкретної ситуації, в якій Ви будете проводити ту чи іншу нараду або бесіду. «Дипломатія» доцільна у таких випадках:

- досить часу, щоб обговорити всі аргументи;
- рішення буде успішно впроваджено тільки тоді, коли його визнають всі учасники обговорення;
- учасники наради розуміють проблему і знають варіанти його вирішення;
- виникли широкі розбіжності і необхідно наполегливо переконати незгідних у правильності рішення, яке приймається.

«Авторитарна» поведінка припустима, якщо з якихось обставин неможливо звернутись за допомогою до партнерів, а ні при творчому розгляданні даного питання, а ні при наступному його впровадженні. Це буває коли:

- справа стосується тільки того, щоб у даних обставинах якомога швидше прийняти рішення;
- є можливість не звертати уваги на психологічний клімат у колективі.

Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що обидва стилі поведінки – дипломатичний та авторитарний – можуть мати успіх. Але все ж таки авторитарне проведення наради слід віднести до небажаних винятків, особливо, якщо з його учасниками доведеться працювати і далі. В протилежному випадку надалі Вам вже не допоможе ніяка дипломатія.

2. ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ

Професійні знання та досвід керівників, їх високе почуття відповідальності являє собою важливу основу утвердження порядку і трудової дисципліни.



Від сучасного керівника вимагається активне використання нових наукових і технічних рішень, передових заходів організації праці і управління. Він повинен володіти загостреним почуттям нового, бачити перспективу і вміти приймати рішення з повним знанням справи.

2.1. Вимоги до керівника

Керівництво виробництвом, господарством, підрозділом або практичною діяльністю являє собою творчий процес орієнтації у великій різноманітності засобів керівника, які дозволяють йому виявляти погляди найбільшої кількості людей і застосувати їх в процесі управління.

Якщо керівник приймає рішення, організовує його виконання і контролює роботу підлеглих, то це означає, що він діє у відповідності зі своїми обов'язками. Стель керівництва формується всією сумою соціальних стосунків в колективі. Тому керівник повинен практично здійснювати контроль господарської і виховної роботи.

Для визначення якостей, якими повинен володіти сучасний керівник, розроблена система критеріїв, при наявності яких можливо об'єктивно оцінити якості керівника. Виділено сім основних груп.

1. Ідеологічна зрілість. В цю групу ввійшли:

- *почуття особистої відповідності за доручену справу;*
- *чесність, сумлінність;*
- *намагання підкоряти особисті інтереси суспільним;*
- *чуйне і ввічливе ставлення до людей;*
- *принциповість;*
- *вміння прислухатись до критики, бути самокритичним;*
- *громадська діяльність;*

2. Дисципліна і ставлення до праці:

- *дисципліна;*
- *працьовитість;*

3. Рівень знань:

- *освіта;*
- *компетентність;*
- *ерудиція.*



4. Організаторські здібності:

- діловитість;
- вміння працювати з підлеглими;
- вміння коротко і ясно викладати думки по суті;
- вміння писати ділові листи і накази;
- цілеспрямованість.

5. Забезпечення ефективності системи керівництва:

- вміння своєчасно прийняти рішення;
- здібність забезпечити контроль за виконання рішення;
- вміння швидко орієнтуватись у складних обставинах;
- вміння працювати з керівниками різних рангів.

6. Риси характеру:

- урівноваженість;
- наполегливість;
- товаристкість;
- порядність;
- чарівність.

7. Інші якості:

- здоров'я;
- стаж керівної роботи;
- вік;
- сімейний стан.

Мета завдання:

1. Виявлення необхідних та достатніх якостей фахівця по організації управління.

2. Самооцінка, тобто вихід у соціальну психологію – студенти оцінюють себе з точки зору відповідності до посади керівника даного колективу.

Перелік якостей керівника формується викладачем разом із студентами. Викладач роз'яснює студентам як оперувати матрицею переваги. Використовуючи матрицю переваги студентами визначаються найбільш важливі якості керівника.

Методика та хід виконання завдання.

Керівник, як показує практика, не може володіти всіма якостями в вищому ступені. Тому необхідно відібрати ті якості, які студенти вважають необхідними для керівника.



Формування портрету «ідеальних» вимог для керівника

1. Освіта	6. Сімейний стан	11. Ініціативність
2. Партійність	7. Відношення до критики	12. Компетентність
3. Здоров'я	8. Діловитість	13. Чарівність
4. Стаж керівної роботи	9. Дисциплінованість	14. Прийняття рішень
5. Вік	10. Порядність	15. Суспільна діяльність

Для визначення значимості самих якостей використовується метод експериментального опитування та оцінок. Одним з найбільш доступних методів експериментального опитування є оперування матрицею переваги, тобто, парних порівнянь. За допомогою цієї матриці студенти визначають порівняльні (вагові) оцінки якостей.

Загальний вид матриці та приклад її заповнення наведено в таблиці 2.2..

З наведених в таблиці 2.1. п'ятнадцяти якостей студенти вибирають для подальшої гри десять, якими на їх думку повинен володіти керівник. Вибір якостей необхідно визначити кожному самостійно. Прийняті якості заносяться в матрицю – по горизонталі і вертикалі в однаковій послідовності (табл. 2.2). Потім вони порівнюються між собою. Для цього використовують такі позначення: більш переважній якості присвоюється число 2, менш переважній – 0. Якщо ж якості рівні між собою і перевагу однієї проти другої встановити важко, то кожній з них присвоюється число 1.

Заповнення матриці здійснюється у такій послідовності: насамперед заповнюється діагональ, де якості порівнюються самі з собою, таке порівняння рівнозначне і тому ставиться 1. Потім заповнення проводиться построчно: якщо якості, наприклад, K_1 (перша строчка) в порівнянні з якістю K_2 віддається перевага то їй присвоюється 2, а знизу, у першому стовпці (K_1) проти якості з якою порівнюють (в даному випадку – K_2) ставиться 0 і т.д. При заповненні матриці замість коефіцієнтів K_i краще записувати скорочено самі якості.



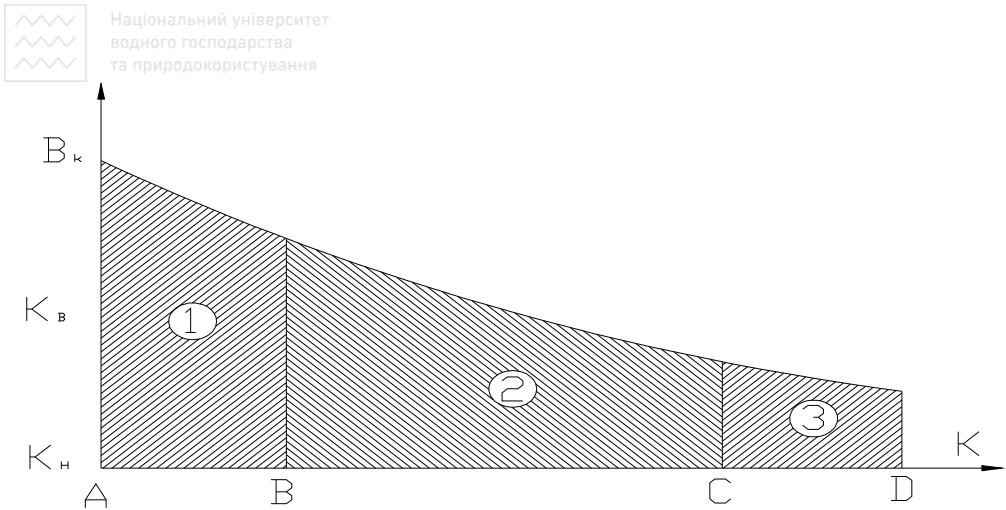
Тобто, спочатку заповнюється перша строчка і перший стовбець, потім друга строчка і другий стовбець і т.д.. Після заповнення матриці необхідно перевірити правильність її заповнення: сума оцінок якостей повинна дорівнювати квадрату кількості якостей, тобто, при $n=10$ це буде 100.

Таблиця 2.2

Матриця переваги, визначена одноосібно

Вибрані якості	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	Сума балів
K ₁	1	2	2	1	2	2	2	1	0	0	13
K ₂	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	7
K ₃	0	2	1	2	1	2	2	0	0	0	10
K ₄	1	2	0	1	1	2	2	0	1	1	11
K ₅	0	0	1	1	1	1	2	0	1	0	7
K ₆	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	4
K ₇	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
K ₈	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	15
K ₉	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	15
K ₁₀	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	17

Наступним етапом є колективне визначення якостей керівника. При цьому вибір якостей необхідно зробити колективно, відкритим голосуванням. І таким же чином заповнити другу матрицю (аналогічно табл. 2.2), визначену колективно табл. 2.3.(табл. 2.3 – умовно не показана).



Мал. 2.1. Графік визначення необхідних і достатніх якостей керівника

V_k – вага якостей; K_v – верхня межа якостей; K_n – нижня межа якостей; K – якості;

1 – необхідні якості; 2 – достатні якості; 3 – менш важливі якості.

Рекомендується табл.2.3 (другу матрицю) викреслювати на дощці і заносити оцінки студентів або керівнику, або самим студентам. Після визначення оцінок якостей цієї матриці, які з достатньою об'єктивністю відображають колективну думку учасників гри, студенти визначають необхідні і достатні якості керівника. Для цього на одній сітці координат будується два графіки (мал.2.1) спочатку по колективним оцінкам, а потім - по індивідуальним. Тому вісь абсцис формується з вибраних якостей, розміщених на ній по ранжиру колективних і індивідуальних оцінок, в порядку їх зменшення. На осі ординат розміщують оцінки якостей. Якщо якості вибрані студентом індивідуально не співпадають з колективними, то для вибраних індивідуально якостей будують паралельно ще одну вісь абсцис.



Для визначення необхідних і достатніх якостей, без яких керівник не може займати свою посаду, експериментально визначаються коефіцієнти K_b та K_n : якщо є n якостей, то $K_b = 4/3 \cdot n$; $K_n = 3/4 \cdot n$. У випадках, коли $n=10$, відповідно, значення будуть рівні $K_b = 13,33$, $K_n = 7,5$.

Знайдені значення відкладаються на вісі оцінок B_k , за якими визначаються необхідні і достатні якості керівника, тобто ті якості, що мають значення оцінок більше $4/3 \cdot n$ /відрізок АВ/, та, відповідно, ті що лишаються - достатні якості. Але, в зоні достатніх якостей можна виділити менш важливі, якими є якості, оцінки яких менші $3/4 \cdot n$ /відрізок CD/.

В підсумку, студент повинен порівняти свої індивідуальні оцінки якостей з колективними і визначити, над розвитком яких якостей йому необхідно працювати, та яким якостям він надає надмірно велике значення.

2.2. Розподілення обов'язків і прав в апараті управління

Правильне планування роботи апарату управління підприємства має велике значення: раціональне розподілення прав, обов'язків та відповідальності у структурних підрозділах апарату управління забезпечує найбільшу ефективність управлінських рішень.

Мета завдання: використовуючи лекційний матеріал, літературні дані та досвід першої виробничої практики, розробити раціональне розподілення прав, обов'язків і відповідальності в апараті управління підприємства на прикладі декількох функцій і змісту управління.

Початкові дані: перелік функцій і змісту управління, які належать структурним підрозділам підприємству та склад посадових осіб і структурних підрозділів, які приймають участь, у вирішенні цих завдань /табл.2.4/.

Для заповнення функціональної матриці пропонуються такі умовні позначення, які подають собою визначені операції /вид діяльності/, необхідні для вирішення поставлених завдань:

- 1 - *Вирішальний голос в колективному рішенні, з правом затверджуючого підпису;*



- Р - теж, без права підпису;**
Я - право особистого рішення;
П - планування, підготовка питання;
С - організація вирішення питання;
К - контроль виконання;
О - погодження, візування документу;
Т - виконання.

Таблиця 2.4

Функціональна матриця прав та обов'язків в апараті управління

Перелік посадових осіб та структурних підрозділів Функції або зміст управління	Начальник	Головний інженер	Начальник дільниці	Технічний відділ	Планово-економічний відділ	Відділ праці і зарплати	Конструкторський відділ	Відділ техніки безпеки	Цехом
Розробка і затвердження річного плану									
Проведення пропозицій раціоналізаторів									
Розробка заходів з техніки безпеки									
Матеріальне стимулювання і преміювання працівників за підсумками роботи за квартал і за рік									



Заповнення функціональної матриці необхідно провести індивідуально та спільно, з попереднім обговоренням процесу вирішення управлінських завдань посадовими особами та структурними підрозділами підприємства. На першому етапі учасники гри заповнюють матрицю індивідуально /чисельник/. Після обговорення і голосування, в матрицю вносять колективне рішення /знаменник/. Викладач підводить підсумки заняття.

2.3. Алгоритм вирішення управлінських проблем

Завдання перебудови мислення господарських керівників спонукає до пошуку методичного інструменту, який би забезпечував блокування особистостей мислення, які заважають вирішенню сучасних проблем, і спонукав би прискорення мислення керівників. Іншими словами, необхідно свого роду алгоритм вирішення управлінських проблем /АВУП/, тобто, послідовність розумових дій керівника, які приводять до вирішення проблем організаційно-управлінської діяльності. Створення АВУП полегшить керівникам знаходження вирішення проблем, скоротить поле пошуку рішення проблем.

Мета завдання

1. Розробка алгоритму вирішення управлінських проблем.
2. Набуття практики колективного вироблення рішень.

Запропоноване завдання дозволить учасникам визначати логічно обгрунтовану послідовність дій господарських керівників при визначенні, аналізі та вирішенні управлінських проблем, засвоїти технологію групової праці, виділити ситуаційного лідера, переконатись, як добра самоорганізація групи покращує її діяльність.

Початкова інформація

Як відомо, мистецтво керівника складається з того, щоб своєчасно оцінювати проблеми і намічати шляхи до їх вирішення. Не дарма говорять: «Хто не передбачає проблем, той не управляє».



У своїй практичній діяльності Ви постійно стикаєтесь і вирішуєте організаційно-управлінські проблеми. Вам пропонується те, що Ви робите на практиці при вирішенні проблем, подати у вигляді алгоритму, тобто за визначеною послідовністю розумових дій, призводячи до вирішення господарських проблем. Ваше завдання складається з того, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, поданих на бланку учасника гри /додається окремо/.

Методика виконання завдання.

З 18 дій приведених на бланку учасника, треба послідовно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати відповідні дії порядковими номерами від 1 до 18.

Спочатку кожний учасник приймає рішення самостійно, і без яких-небудь консультацій заповнює гр.3 / «Індивідуальна оцінка»/. Потім групи по 2 – 3 студенти, після колективного обговорення, заповнюють гр.4 /"Групова оцінка"/. Після цього оголошується еталонна послідовність дій, заповнюється гр.5 /"Еталон"/ і розраховується і заповнюється гр.6 - 8. Визначається сума помилок і проводиться їх аналіз.

2.4. Вступ на посаду начальника цеху

Мета завдання

1. Набуття звичок аналізу і оцінки стану діяльності керівника в умовах невизначеності.

2. Набуття вміння представляти себе трудовому колективу при першому знайомстві і вірно будувати розповідь про свій життєвий шлях і свої позиції.

3. Набуття вміння виділяти головні напрямки своєї діяльності, визначати коло посадових осіб і об'єм управлінської інформації.

Новому начальнику цеха випадає починати свою діяльність в умовах невизначеності. Успіх його діяльності залежить від того,



наскільки він підготовлений аналізувати обставини, виділяти головні напрямки і приймати кваліфіковані рішення при наявному дефіциті часу, діяти на колектив для досягнення високих кінцевих результатів.

Прихід молодого начальника цеха є важливою подією як для колективу, так і для нього самого. Як правило, у колективі цеху з'являються питання: як зміняться обставини в колективі? які відбудуться зміни у повсякденному укладі трудової діяльності? які відбудуться зміни у стилі і методах керівництва?

Молодого керівника цеха також хвилює і те, як сприйме його колектив цеху, які взаємовідносини складуться з замісниками і апаратом управління цеху й службами підприємства.

Виконання завдання. Кожному учаснику гри пропонується виконати роль начальника цеху і вирішити декілька завдань.

ЗАВДАННЯ 1. Вас вибрали на посаду начальника цеху.

Перед Вами стоїть непросте завдання — познайомитись з колективом цеху. Підготуйте план свого виступу-знайомства:

1. Ваш життєвий шлях, сімейний стан, які досягнення в житті, Ваше минуле й майбутнє, улюблене заняття, тощо.
2. Що Вас спонукало дати згоду на посаду начальника цеху, які Ваші виробничі і господарські плани.

ЗАВДАННЯ 2. У перший день трудової діяльності начальника цеху на новому місці завжди виникає багато проблем.

1. Сформулюйте, з чого Ви почнете перший трудовий день на посаді начальника цеху?
2. Якими проблемами займетесь в першу чергу.
3. З ким, Ви вважаєте необхідно зустрітись чи провести бесіду?
4. Як і від кого отримати необхідну інформацію чи документацію.

ЗАВДАННЯ 3. Який Ви приймете стиль керівництва?

1. Ваше ставлення до апарату управління, до своїх замісників.



2. Якими Ви уявляєте собі нові обов'язки, права і повноваження?

3. Які свої права і повноваження Ви збираєтесь делегувати своїм замісникам?

Підведення підсумків. Підведення підсумків гри проводить викладач після перевірки письмових відповідей /планів/.

3. ВИРОБНИЧІ СИТУАЦІЇ ТА СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Найбільш складними, що не мають стандартних рішень, є стосунки в процесі управління між керівником і підлеглими. Для вирішення подібних завдань вимагається не тільки різні знання, а і певний життєвий досвід. Але в подібних випадках певні навички і правила аналізу фактичного матеріалу, підбору і використання інформації, обґрунтування й прийняття рішення можуть бути набутими в результаті вирішення виробничих, і ситуаційних проблем. Розглянуті ситуації можливо віднести до завдань з етики управління.

Вирішення цієї групи завдань розподіляється на етапи:

1. Введення в завдання, що виконує викладач.
2. Підготовка рішення студентами, з обґрунтуванням своїх варіантів і рекомендацій.
3. Дискусія і прийняття висновків, що включають визначення проблеми і обмірковування колективного рішення.

СИТУАЦІЯ 1. Ви – начальник дільниці. Робітник прийшов до Вас влаштуватись на роботу. Ви пообіцяли йому деякі пільги, якщо він проявить себе як гарний робітник. Вже через півроку він показав себе висококваліфікованим фахівцем і дисциплінованим працівником. Настав час розгляду відпусток. І цей робітник пожалівся майстру, що отримав найгірший для його родини час відпустки. Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку в будинок відпочинку, про яку він просив в профкомі, отримав ваш заступник. Ви просто забули



про робітника. В результаті він подав заяву на звільнення. Як Ви до цього віднесетесь?

Ваші можливі дії:

1. Підпишу заяву. На це місце знайдуться інші.
2. Викличу робітника і постараюся переконати його в тому, що це була помилка з мого боку, яку я в майбутньому обов'язково виправлю.
3. Попрошу членів профкому поговорити з робітником і виправити положення.

СИТУАЦІЯ 2. Ви щойно почали працювати начальником цеху. Проходячи у свій кабінет, Ви бачите на майданчику декілька робітників, що жваво розмовляють. Проходячи через 20 хвилин у цех, Ви знову бачите ту саму картину.

Як Ви будете діяти?

1. Буду вимагати переривання розмови. Попереджу про недопустимість такої поведінки.
2. Пройду повз них, а потім визву майстра і викажу йому своє незадоволення.
3. Підійду робітників і запишу їх прізвища, оголошу по цеху попередження у наказі. Попереджу про більш суворе покарання при повторному порушенні.
4. Зроблю робочим попередження і запропоную терміново повернутися на робочі місця
4. Підійду до них і зроблю спробу в'яснити про що вони говорять, якою роботою зайнята їх бригада, чому не працюють в даний час. Визву майстра для з'ясування стану з роботою у бригаді і тільки після цього буду приймати рішення.

СИТУАЦІЯ 3. Ви - начальник цеху. На 8год 30хв Ви викликали підлеглого для бесіди з приводу його частих запізнь на роботу. Зовсім не очікувано сьогодні ви самі запізнились і з'явились в цеху о 8год 50хв. Підлеглий чекає на Вас.

Як би Ви розпочали бесіду з очікуючим Вас підлеглим?

1. Не гаючи часу почну бесіду. Буду вимагати від нього пояснень з приводу запізнь.
2. Виправдаюсь перед підлеглим за своє запізнення, а потім



почну бесіду.

3. Відміню бесіду, перенесу її на більш зручний для мене час.

4. Попрошу вибачення, використаю своє запізнення для обґрунтування зауваження. В бесіді з підлеглим покажу, чого можна було очікувати від моєї роботи, якщо б я запізнився так само, як він.

5. Попрошу вибачення і спокійно почну бесіду. При необхідності поясню, чому запізнився сам.

СИТУАЦІЯ 4. Ви начальник цеху або майстер. До Вас звернувся один з робітників з проханням відпустити його на чотири дні в зв'язку з одруженням. Але офіційно Ви його, відпустили лише на три дні, пославшись на діюче положення. Незважаючи на це, робітник вийшов на роботу через чотири дні.

Як Ви з ним поведетесь?

1. Буду вимагати від нього пояснювальну записку і попрошу відробити четвертий день.

2. Сповіщу в службовій записці стоячому вище керівнику про порушення трудової дисципліни, з тим щоб він прийняв рішення про покарання порушника.

3. Як виняток, залишу порушення без покарання і поздоровлю з одруженням.

Запропоную відробити прогуляний день, щоб він не рахувався прогулом.

4. Поставлю йому у таблиці прогул і проінформую про це колектив.

СИТУАЦІЯ 5. Ви - начальник цеху. Один ваш авторитетний і кваліфікований робітник переніс тяжку хворобу. Коли після лікування він повернувся до цеху, працездатність його складала 50% від попередньої і він вже не міг працювати за високим розрядом. Оскільки раніше цей робітник добре заробляв і мав



особистий вплив на майстра, той "дописав" його місячний заробіток до рівня середнього за розрядом, повіривши обіцянкам, що скоро він поновить свою попередню працездатність. Це викликало незадоволення окремих робітників. Вони звинуватили майстра у приписках.

Що Ви заподієте у даному випадку?

1. Накладу суворе стягнення на майстра і зобов'язу його надалі платити цьому робітнику за фактично виконану роботу.

2. Викличу робітника і запропоную йому іншу роботу - по силі, але з меншою оплатою.

3. Прийду до робітника в цех, подивлюсь, як він працює, порозмовляю з ним про перспективи. В бесіді дам зрозуміти, що приписок до зарплати більше не буде, але якщо він побажає залишитись у колективі, знайду йому роботу по силах.

4. Зроблю спробу переконати скаржників у несправедливості їх заяви. Бо цей робітник багато сил віддає виробництву. Нехай працює, доки не підбере собі відповідного місця.

5. Передам скаргу у цехком на розглядання комісії з трудових суперечок.

СИТУАЦІЯ 6. Ви - начальник цеху. Ваш день насичений передбаченими і непередбаченими ситуаціями. Зрозуміло, що Ви стомлюєтесь. Але Вам обов'язково слід обміркувати план вашої роботи, на наступний день. Коли, в які години це доцільно робити.

1. Обміркувати перед сном, що зроблено за минулий день; намітити план наступного дня.

2. В межах робочого дня виділяти одну годину, на протяжці якої нікого не приймати, не відповідати на телефонні дзвінки - обміркувати поетапно перспективу з врахуванням всіх подій.

3. Обміркувати перспективу на своєму робочому місці після того, як підлеглі закінчать роботу і підуть.



4. ОФОРМЛЕННЯ ДОВІДКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

4.1. Акт

Документ, що складається декількома особами, який підтверджує які-небудь встановлені факти чи події після ревізій, при передачі товарно-матеріальних цінностей від однієї особи до другої, після прийому закінчених будівельних робіт і об'єктів, при проведенні іспитів нових зразків машин і обладнання, при обстеженні руйнувань, тощо.

В деяких випадках складання актів регламентується спеціальними правовими нормативами.

У формуляр акту входять такі реквізити: 1. Автор документу. 2. Дата і місце складання. 3. Номер і гриф затвердження /у деяких випадках/. 4. Заголовок. 5. Основа /наприклад: наказ міністра/. 6. Склад комісії. 7. Присутні /перераховуються прізвища та посади/. 8. Текст.

Текст складається з двох частин: вхідної і констатуючої. В першій вказуються основи для складання акту, члени комісії, її завдання, охоплений період. В другій - описують суть і характер проведеної роботи, встановлені факти, а також даються пропозиції і висновки.

Акт складається у трьох примірниках: перший з них направляється до організації, що стоїть вище, другий - керівнику організації, третій підшивається до справи. Він підписується усіма особами, які приймали участь в його складанні, а також присутніми. Посадове положення членів комісії в реквізиті "підпис" не вказується.

Допускається два варіанти розміщення реквізитів в актах: кутовий та поздовжній. Якщо в деяких членів комісії або присутніх з'являються окремі думки, їх викладають на першому екземплярі акту нижче підписів, або на окремому аркуші.



Доповідна записка. Документ, адресований керівнику даного або вищестоящого закладу, який містить ґрунтовне викладення будь-якого питання з висновками та пропозиціями.

Доповідні записки бувають звітними, інформаційними та ініціативними. Всі вони мають одні й ті ж реквізити: 1. Адресат /кому адресована доповідна записка/, прізвище, ім'я, по батькові посадової особи і найменування посади; 2. Назва виду документу /доповідна записка/. 3. Заголовок /короткий зміст тексту/. 4. Текст. 5. Додатки /якщо є/. 6. Підпис і дату.

Текст доповідних записок складається з трьох логічних елементів: вступу, описової частини, висновків. Пишуться доповідні записки від руки або друкуються.

Пояснювальна записка. Документ, який пояснює зміст окремих положень основного документу /плану, звіту, проекту, тощо/. Залежно від змісту і призначення пояснювальні записки поділяються на дві групи: записки громадян і записки службового характеру, які являються необхідним додатком до основних документів, звітів, планів тощо.

Оформляється цей документ аналогічно до доповідної записки. Переказ тексту може бути прямим, тобто коли він містить у суворій послідовності вступ, доказову частину і висновок, та зворотнім - тоді висновок випереджає доказову частину.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод, пособие /В.И. Матирко, В.В. Поляков, К.М. Стариков, Ю.А. Ткаченко; Под ред, В.И. Матирко. - М.: Выш. шк., 1991.- 255 с.

2. Методические указания к проведению деловых игр по дисциплине "экономика водопроводно-канализационного строительства и хозяйства" /раздел "Управление"/ для студентов специальности 1209 "Водоснабжение и канализация Ровно, УИИВХ, 1983.