сотрудничеству / А.П.Логунов, Г.Ф. Саенко / Научно-методические основы проблемного обучения в вузе. – Изд-во Ростов. ун-та, 1988.

9. Творча особистість: Метод. Рекомендації / М-во освіти і науки України, НПУ імені М.П.Драгоманова / Укл.О.Я.Митник. – Київ: 2001.

10. Пометун О.І. Енциклопедія інтерактивного навчання. – Київ: 2007.

УДК 378.016:65.014.1

О. І. Авєріна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА» ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ»

METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS REGARDING THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE SUBJECT "ORGANIZATION OF MANAGER'S WORK" FOR STUDENTS – MANAGERS

Стаття презентує авторський погляд на методику викладання студентам дисципліни «організація праці менеджера». В роботі доводиться актуальність питань самоорганізації, організації простору, часу, інформації а також організації праці підлеглих для сучасного менеджера. Автор пропонує для вивчення шість тематичних блоків, кожен з яких включає теоретичні питання, практичні вправи та завдання для самостійної роботи студентів.

Ключові слова: *Самоорганізація, організація простору, часу, інформації, персонал.*

The methodic of teaching of subject "The organization of management's work "is represented in this article. Author to observes the actual questions for modern managers about organization of oneself , organization of time, spas, information, and organization of work your stuff. There are six thematically box consist of theoretical questions, practical tasks and tasks for independent work.

Key words: *organization of oneself, organization of time, spas, organization of work information, stuff.*

Актуальність. Праця управлінця є дуже насиченою як змістовно, так і емоційно. Високий динамізм ринкового і соціального середовища вимагає від сучасного менеджера не тільки професійних знань і організаторських

здібностей, а ще й умінь швидко реагувати в нестандартних ситуаціях і ефективно пристосовуватись до мінливої реальності. Так керівник сьогодні має бути дійсно універсальним, і вміло прокладати собі шлях через суперечливі вимоги роботодавців, колег і підлеглих. З подальшим суспільним розвитком люди стають освіченішими, більш забезпеченими, більш вільними в міркуваннях і відносинах. Для управління ними тепер недостатньо лише легітимних повноважень. Сучасний управлінській підхід передбачає використання м'яких важелів управління, орієнтацію на лідерський потенціал, боротьбу за власний авторитет. Сучасний керівник це не той хто просто «стоїть зверху», а той, хто є взірцем для інших і заслуговує на повагу.

Бути взірцем, для керівника це означає бути зразком організованості, вихованості, впевненості і високого професіоналізму. Така людина завжди викликає довіру, повагу і, навіть, захоплення інших. Тому, на наш погляд, питання самоорганізації, та організації власної праці є вкрай актуальними для сучасного керівника і для тих, хто готується ними стати. Програма вузівської підготовки по спеціальності «Менеджмент» передбачає вивчення такої дисципліни як «Організація праці менеджера» і це є важливою складовою освіти фахівця з управління, оскільки золоте правило менеджменту звучить як «Перш ніж керувати іншими, навчись керувати собою»

Проблемна ситуація. Проте, є певна педагогічна проблема в наявності теоретико-методологічного забезпечення даної дисципліни. Справа в тому, що зміст тих небагаточисельних підручників, що представлені на сучасному книжковому ринку є, скоріше, компіляцією тем з інших навчальних дисциплін, таких як «діловодство», «теорія прийняття рішень», «автоматизоване робоче місце менеджера», «нормування праці», «управління персоналом» тощо.

На наш погляд, дисципліна «організація праці менеджера» має бути спрямована на вивчення організаційних моментів в роботі керівника, на розвиток практичних вмінь і навичок студента, щодо самоорганізації і організації взаємин з контактними групами. Тому дана стаття є спробою представити авторське бачення структури і змісту вказаної навчальної дисципліни. **Завдання**, що ми ставили перед собою – є розробка логіки викладання тематичних блоків, що містять теоретичні питання, практичні

завдання та ситуаційні вправи для засвоєння студентами специфіки організаторської праці.

Отже, на наш погляд дисципліна має складатись з наступних теоретичних блоків:

1. Сучасний менеджер – який він?
2. Самоорганізація: управління простором, часом та інформацією.
3. Етика та етикет поведінки керівника.
4. Офіційні та неофіційні заходи в роботі менеджера.
5. Організація роботи з підлеглими
6. Розвиток робочих груп.

Звичайно, досить наївно було б сподіватись, що в рамках вузівської підготовки можна навчити студента бути культурним, організованим, відповідальним, ефективно розпоряджатись власними ресурсами. Проте, завдання викладача вищої школи дати студентам необхідну інформацію, ознайомити з існуючим досвідом, запропонувати їх увазі технології і інструментарій, за допомогою яких майбутній спеціаліст зможе самостійно формувати власні підходи та методи, самовдосконалюватись і розвиватись в особистісному і професійному плані.

Специфікою даного навчального курсу, має бути його практична зорієнтованість. Оскільки, ми глибоко впевненні, що знати, наприклад, методи організації робочого часу, ще не означає вміти їх використовувати. Тому, теоретичне вивчення кожної теми має бути закріплене виконанням практичного завдання, або ситуаційної вправи. Це дає змогу студентам побачити певну технологію «в дії» і оцінити її ефективність або неефективність, конкретно для себе. Отже, далі представлений більш деталізований опис кожного тематичного блоку.

Тема 1: Сучасний менеджер. Тут розглядаються питання специфіки управлінської практики, її особливості, відмінність від усіх інших спеціальностей і професій. Доцільно визначити конкретику управлінської праці. Не просто розглянути функції менеджера як такі, а розказати чим саме займається управлінець кожного дня, з яких видів діяльності складається стандартний робочий день менеджера; виокремити скільки відсотків його робочого часу витрачається на ділові зустрічі, роботу з документами, перевірку важливої пошти, телефонні розмови, планування і прийняття рішень і т.д.

Суттєвим є вивчення вимог до управлінця, що ставляться сучасними компаніями до претендентів на керівні посади. В цьому ключі доцільно навести професіограми менеджерів різних відомих компаній. Також розглядаються три основні блоки характеристик менеджера, а саме: особисті, професійні і управлінські. Треба зорієнтувати увагу студентів саме на останній блок – оскільки це властивості, що відрізняють саме лідера і управлінця від просто хорошого фахівця. Зазначаються методи діагностики якостей для вказаних трьох блоків.

Для *самостійного* завдання студентам спершу пропонується оцінити інших управлінців, а потім провести і самодіагностику.

Першим самостійним завданням може бути пошук і вивчення біографій відомих, успішних людей, студенти мають дати оцінку їх особистим, професійним і управлінським якостям, вказати, які саме риси характеру допомогли досягти кар'єрного успіху.

Другим завданням самостійної роботи є проведення власного тестування за визначеними викладачем методиками. Така самодіагностика спрямована на виявлення своїх «слабких» і «сильних» рис по трьом основним блокам характеристик. Результатом самоаналізу має стати «програма саморозвитку», тобто визначення шляхів подолання «проблемних зон». Для узагальнення результатів тестування студенти заповнюють таблицю (Рис 1.) в яку вписують якість, що діагностувалась, кількісний результат (оцінка) і існуючи в психологічній практиці шляхи розвитку даної особистісної риси.

Якості, що діагностувались	Узагальнений результат тесту	Можливі шляхи розвитку (стисло)
Організованість	25 б (низька)	1.Здійснювати планування у щоденнику на тиждень 2.Працювати над зосередженням уваги

Рис. 1. Таблиця результатів самодіагностики

Після заповнення таблиці студентом формується «програма саморозвитку» де він конкретизує ті методи і шляхи які, на його думку допоможуть йому розвити певні властивості і якості.

Ще одним важливим вмінням для студента і майбутнього фахівця є вміння презентувати себе перед потенційним роботодавцем. Перш ніж переходити до практичного завдання треба провести оглядову міні-лекцію і ознайомити студентів з видами і типами співбесід, що існують сьогодні в управлінській практиці. Отримання досвіду проходження співбесіди з прийняття на роботу або зайняття нової посади є дуже показовим з психологічної, поведінкової і професійної точки зору. Закріпленню цих навичок у рамках аудиторного навчання сприятиме с*итуаційна вправа* – «Співбесіда». Вправа передбачає моделювання ситуації проведення співбесіди на заміщення вакантної посади, або прийняття на роботу нового співробітника. Студенти мають змогу спробувати себе у якості претендента і у якості роботодавця. Така вправа дає можливість відчути психологічний стан претендента на посаду, оцінити поведінкові стратегії, проаналізувати вербальні і невербальні вияви, ознайомитись з загальними та специфічними питаннями, що задаються HR-спеціалістами. Результатом співбесіди з декількома претендентами має бути обрання найкращого з них, а також аргументація «роботодавця», що пояснює його вибір. Після проведення вправи студенти обговорюють і визначають оптимальну модель поведінки потенційного претендента під час проведення співбесіди.

Таким чином в результаті вивчення даної теми студенти мають знати основні характеристики та вимоги до сучасного керівника; види діяльності якими займається менеджер, володіти методиками діагностики управлінських якостей і вмінням їх інтерпретації, а також мати навички проходження і проведення співбесід на заняття нової посади.

Тема 2: Самоорганізація: управління часом простором та інформацією. Час, простір і інформація – це ті необхідні і стратегічні ресурси які є у керівника. І його успіх як управлінця багато в чому обумовлюється ефективним використанням цих ресурсів. Організованість, поінформованість і пунктуальність – це те, що відрізняє гарного керівника і викликає повагу оточуючих. Дана тема логічно розпадається на три підтеми. Стисло охарактеризуємо кожну з них.

Керування простором. Мета вивчення цієї теми – ознайомити студентів з методами ефективної організації робочого місця керівника і дати уявлення про можливості організації загального офісного простору. В першу чергу, тут розглядаються основні правила ергономіки, стандарти і норми умов праці. Приділяється увага зонуванню офісного приміщення, описуються різноманітні системи планування приміщення, представлені вітчизняним і світовим досвідом, даються рекомендації щодо організації і оздоблення власного робочого кабінету. Також розглядається актуальна на сьогоднішній день тема впливу комп'ютерної техніки на здоров'я, даються рекомендації щодо правильної, з точки зору, підтримання здоров'я роботи з комп'ютерною та оргтехнікою.

Дана проблематика, на нашу думку, буде краще засвоюватись через візуалізацію текстового матеріалу і через творчий пошук самих студентів. Тому для самостійного завдання студентам пропонується створити презентацію (наприклад, в програмі Microsoft Power Point), з запропонованої тематики. Теми презентації можуть бути наступні:

1. Ергономіка: сутність, зміст і завдання
2. Санітарно-гігієнічні нормативи для робочих (офісних приміщень)
3. Колористика офісного приміщення
4. Дизайн офісу: досвід різних країн
5. Типи, види організації робочих приміщень
6. Принципи оформлення кабінету керівника
7. Офіс по фен-шуй
8. Ефективний робочий стіл
9. Дрес-код: забаганка керівництва чи корпоративний етикет
10. Правила користування комп'ютерною та оргтехнікою, тощо

Результати представляються на семінарському занятті. Таким чином студенти обмінюються цікавою інформацією і демонструють свої вміння щодо технічного супроводу та змістовного оформлення електронних презентацій. Оцінювати презентацію варто по двом критеріям: за змістовність інформації і за творчий підхід до створення самої презентації.

Ще одним імпровізованим практичним завданням може бути вправа «Кращій робочий стіл» яка є необов'язковою, а скоріше, заохочувальною. Студентам пропонується організувати власний робочий стіл (вдома, на роботі) з використанням канцелярії, офісних наборів і всього, що на їх

думку, може знадобитись в роботі. Сфотографувати робочий стіл і за допомогою маркування вказати який предмет для чого використовується і де його краще розташувати на робочій поверхні.

Отже при вивченні даної теми студент має знати які існують типи і види офісних приміщень, як правильно робити зонування робочого простору, які існують вимоги і норми умов праці, правила користування комп'ютерною та оргтехнікою. Студенти також мають оволодіти навичками ефективної організації і використання власного робочого місця.

Управління часом. Ефективність роботи в значній мірі залежить від організованості праці керівника. Для цього він має навчитись планувати свій робочий час і розглядати його як головний резерв підвищення працездатності. Доводиться доцільність вивчення часу як єдиного невід'ємного ресурсу, що є у людини від народження. Розглядаються загально-філософські принципи і закони плину часу, різниця у розумінні і відчутті часу, що характерна для різних людей, суть і зміст тайм-менеджменту як галузі знань, що вивчає питання керування часом. Важливим питанням є вивчення динаміки працездатності впродовж дня і тижня, оскільки орієнтуючись на власну динаміку працездатності, керівник може більш ефективно розпланувати робочий день, тиждень і розподілити виконання тих або інших завдань. Суттєво при вивченні тайм-менеджменту на наш погляд, приділити увагу питанню цілепокладання при плануванні діяльності менеджера, оскільки перш ніж щось робити і витрачати на це час, треба задати собі питання – «Навіщо і для чого це робити?».

Самостійна робота студентів полягає у вивченні існуючих технологій організації робочого часу (Матриця Ейзенхауера, Метод Делфі, техніка «Нарізання салямі», «Планування по цілях», «Сітьове планування» тощо). Після обговорення технік на семінарському занятті, студентам пропонується зробити власний аналіз планування справ і витрат часу. Для цього протягом тижня кожен замірює по годиннику час витрачений на ті чи інші дії (в основному, що виконуються щодня). Після чого проводиться аналіз отриманих результатів і визначаються «втрати часу», їх можливі причини, а також шляхи зменшення цих втрат. Для наглядності отриманні результати можна заносити у таблицю, в якій зазначається дія, час на її

виконання, і можливі варіанти її раціоналізації або зменшення часу на її виконання. Такий кількісний підхід дасть студентам змогу подивитись на використання власного часу, ніби з боку, і виокремити часові резерви для корисних справ і саморозвитку.

В цьому тематичному блоці розглядається питання делегування повноважень як один з суттєвих інструментів організації часу і планування справ. Делегування – це офіційних шлях передачі частини функцій, завдань і повноважень керівника своїм помічникам. Але слід скерувати увагу студентів на той факт, що перш ніж передоручати свої справи і свої повноваження комусь іншому, необхідно спочатку підготовити своїх заступників до цього і витратити, знову таки певний час, зусилля для навчання своїх підлеглих. Але це того варте, оскільки, за рахунок делегування досягається суттєва економія часу керівника.

На закріплення навичок використання методик організації часу спрямована ситуаційна вправа – «Незавершені справи». Суть вправи полягає у імітації ситуації, несподіваного призначення менеджера середньої ланки на посаду керівника організації. Зазначається, що його попередник пішов несподівано і не встиг довести поточні справи до логічного завершення, тому на нового керівника невідкладні справи, проблеми і питання сиплються впродовж першого ж робочого дня. Завдання студентів – використовуючи вивченні технології організації робочого часу, розпланувати свій перший робочий день з урахуванням всіх справ про які йому повідомили. Дана вправа активізує вміння студентів застосувати вивченні методики і інструменти на практиці.

Таким чином, вивчення тайм-менеджменту дає студентам уявлення про природу часу, закони його перебігу і принципи керування ним. Студенти оволодівають методиками та технологіями ефективного планування справ та розподілу часових ресурсів для їх виконання.

Організація інформаційного забезпечення менеджера. До цієї теми входять такі теоретичні питання як ведення ділової документації, етикет листування і телефонної розмови. Особлива увага приділяється питанням систематизації управлінської інформації і створення власної інформаційної бази для керівника. Розглядаються типи і джерела інформації, що надаються менеджеру кожного дня, тижня, місяця, кварталу, року і т.д. для прийняття важливих управлінських рішень.

Також слід розглянути питання збереження конфіденційності управлінської інформації.

Для демонстрації важливості інформації в управлінській праці доцільно провести гру на кшталт «зіпсованого телефону», де студенти мають по черзі передати один одному важливе інформаційне повідомлення, не втративши деталей та не перекручуючи зміст повідомлення. На прикладі цієї вправи можна побачити які наслідки має неналагоджене функціонування інформаційних каналів.

Для самостійної роботи над цією тематикою студентам пропонується практичне завдання – формування інформаційної бази. Кожному дається індивідуальне завдання і залежно від сфери діяльності обраної організації і поточної ситуації, необхідно сформувати власну інформаційну базу – зазначити форми і джерела інформації, що є необхідною керівнику для розробки тактичних рішень та стратегічного планування.

Отже вивчивши дану тему студенти мають знати принципи циркуляції управлінської інформації, вміти класифікувати можливі джерела інформації а також володіти навичками структуризації інформації для підтримки власних управлінських рішень.

Тема 3: Етика спілкування та поведінки менеджера. Проблематика даного тематичного блоку передбачає вивчення ділового іміджу та поведінки керівника. В першу чергу, розглядається стиль менеджера, оскільки він дозволяє найбільш виразно проявитись діловим і особистісним якостям керівника. Імідж складається з зовнішнього вигляду, жестів, поведінки управлінця, дотичний до стилю керівництва. Також йдеться про питання офісного етикету, правил і норм спілкування зі співробітниками.

На наш погляд, розкрити проблему формування і дії іміджу керівника доцільно на яскравих прикладах. Тому, самостійне завдання студентів полягає у творчому пошуку кінострічок і літературних творів показових з точки зору іміджу, поведінки та управлінського стилю героїв.

Для ознайомлення з етикою поведінки керівника доцільно розв’язати ситуаційні вправи, що передбачають оцінку або прийняття рішення в специфічних з точки зору етики ситуаціях.

Тема 4: Організація офіційних та неофіційних заходів. Спілкування з великою кількістю людей з різних тем, питань і приводів займає більшу

частину праці менеджера. Підготовка до зустрічей їх організація і проведення є ще однією точкою приложення зусиль управлінця. Він має розумітись як на питаннях організації офіційних заходів, так і на правилах поводження на урочистих, святкових і світських подіях.

На лекційному занятті варто розглянути саме офіційні заходи в роботі з зовнішнім оточенням, тобто переговори, ділові зустрічі, презентації тощо. Студенти мають зрозуміти технологію підготовки, організацію і проведення вказаних заходів. Усвідомити цілі проведення кожного з них в залежності від певної ситуації.

На *самостійний розгляд* дається питання організації та проведення неофіційних заходів та урочистостей. Студенти вивчають типи і види неофіційних вечірніх прийомів, знайомляться зі специфікою дрес-коду та кодексом поведінки на урочистостях. Актуальною темою для самостійного розгляду будуть також корпоративні заходи як інструмент розвитку організаційної культури.

Ситуаційна вправа буде полягати в самостійній розробці сценарію певного заходу. Студентам дається на вибір декілька бізнес-завдань для вирішення яких треба обрати найбільш підходящій захід і прописати алгоритм його підготовки та реалізації.

Тема 5: Організація роботи з підлеглими. Тут засвоюються основні форми роботи з підлеглими, як то наради, зустрічі на робочих місцях, особистий прийом. Приділяється увага критеріям ефективності проведення кожного з вказаних заходів. Слід ретельно розглянути правила організації та проведення засідань, нарад з колегами, керівництвом, підлеглими. Тут висвітлюються питання мети і цілей проведення даних заходів, підготовки матеріалів та виступів, написання регламенту (сценарію), підведення підсумків зустрічі, тощо.

Ситуаційна вправа передбачає вживання студентами в роль керівника або підлеглих і здійснюється інсценування наради з певного питання, особистого прийому в кабінеті керівника.

Тема 6: Розвиток робочих груп. У цьому тематичному блоці доцільно вивчити процес групової динаміки, мету і основні завдання командо творення. Розглянути коучінг як сучасний підхід до розвитку колективу, і тренінгові технології як ефективний інструмент розкриття потенціалу працівників. Саме в цьому ключі працює відомий гуру практики

менеджменту Іцхак Адізес. На нашу думку, його підхід є найбільш відповідний до сучасності, це нова філософія менеджменту, де центральним концептом є відмова від абстрактного пошуку єдиного геніального менеджера, який втілює в собі усі можливі чесноти і досягнення, а орієнтацію на створення ефективної управлінської команди, де кожен учасник має як сильні так і слабкі риси. І завдяки спільній праці людей з протилежними характеристиками створюється синергетичний ефект.

Завдання до *самостійної роботи* полягає у вивченні класифікації менеджерів за І.Адізесом. Також студентам пропонується пройти діагностику за Белбіном, Адізесом і визначити свою спрямованість на певний вид діяльності і стиль роботи в команді.

Ситуаційна вправа – проведення одного з запропонованих студентами тренінгу, що спрямований на поліпшення взаємодії між учасниками робочої групи.

Таким чином, запропонована структура навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» забезпечить змістовну теоретичну підготовку студентів-менеджерів і надасть можливості для розвитку навичок та вмінь застосовувати отриманні знання на практиці, що в сою чергу, сприятиме їх становленню як майбутніх спеціалістів в галузі управління та адміністрування.

Література

1. Адизес И. Управляя изменениями. – Санк-Петербург: Питер, 2008.
2. Ваши деловые качества. – Екатеринбург: У-Факториал, 2009.
3. Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж; Пер. с англ. М.В. Изместьева. – Москва: ООО «Издательство АСТ», 2007.
4. Маркетинг: Ситуаційні вправи: Навч. посіб. / Упоряд.: О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – Київ: Навч.-метод. центр «Концорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004.
5. Мейтленд Я. Рабочая книга PR-менеджера / Пер. с англ. – Санк-Петербург: Питер, 2009.