



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Методичні рекомендації
до семінарських і практичних занять
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Кам'янець-Подільський - 2023

Автор:** кандидат економічних наук, доцент **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № 4 від 24 травня 2023 р.*

Рецензенти:

***Микола МІСЮК**, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ»*

***Діана ФУРМАН**, кандидат економічних наук, доцент Кам'янець-Подільської філії НУХТ*

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. Організація праці менеджера: Методичні рекомендації до семінарських і практичних занять для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент». Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 83 с. (3,5 ум.д.а.).

Методичні рекомендації містять основні положення з курсу «Організація праці менеджера». Призначені для формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації. Розглядаються найбільш важливі аспекти розкриття конкретних форм та методів побудови механізму управління організацією.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. Управлінська праця та її наукова організація	7
Тема 1.1. Особливості управлінської праці	7
Тема 1.2. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність	18
Тема 1.3. Планування особистої роботи менеджера	23
Тема 1.4. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу	32
Тема 1.5. Організація робочих місць. Умови праці менеджера	42
РОЗДІЛ 2. Основні види роботи менеджера	52
Тема 2.1. Документування в управлінні	52
Тема 2.2. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів	57
Тема 2.3. Організація та проведення нарад і зборів	60
Тема 2.4. Ділові контакти в діяльності менеджера	70
Рекомендована література	80

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Організація праці менеджера» є складовою компонентою освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в галузі управління та адміністрування, особливо стосовно загальних закономірностей та методів організації управлінської праці та процесу руху документів.

Метою викладання дисципліни «Організація праці менеджера» є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації.

Завданням дисципліни «Організація праці менеджера» є набуття наступних теоретичних знань: організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових; застосування сучасних принципів та напрямків наукової організації праці; використання часу як ресурсу; організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, а також практичних умінь: планувати та організовувати особисту працю менеджера; організовувати робочі місця менеджера; застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами; організовувати та проводити наради і збори; здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів; управляти потоком відвідувачів; формувати потоки документів, організовувати порядок проходження і виконання документів; використовувати процеси автоматизації діловодства.

Дисципліна «Організація праці менеджера» ґрунтується на досягнутих студентами компетентностях з дисциплін: «Вступ до фаху», «Управління стартап проектами», а вона забезпечує вивчення дисциплін: «Планування і контроль на підприємстві», «Менеджмент та адміністрування».

Згідно з вимогами освітньої програми студенти мають здобути загальні і спеціальні **компетентності**:

загальні:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

спеціальні:

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання

Програмними результатами вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» є:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ТА ЇЇ НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ

ТЕМА 1.1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Мета заняття. Ознайомлення студентів з метою та завданням курсу «Організація праці менеджера». Закріплення теоретичних знань з теми “Особливості управлінської праці”. Набуття практичних навичок щодо виконання або розуміння конкретних категорій робіт, що виконують менеджери в організації, формування вимог до посади менеджера. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.6-25; 4, с.8-15; 6, с.23-25] .

Питання для обговорення

1. Еволюція організації праці.
2. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі.
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
5. Форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).
6. Керівництво спільною діяльністю
7. Об’єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об’єкт та засоби організації праці менеджера.
8. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).
9. Форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На початку заняття викладач формує зміст дискусійних питань. Кожний студент приймає участь в обговоренні, опираючись на знання інших споріднених предметів: «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Основи психології та педагогіки».

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Місія організації - це:

- 1) отримання прибутку;
- 2) отримання високої ефективності діяльності організації;
- 3) входження в конкурентне середовище;
- 4) причина і необхідність існування та головне призначення організації.

2. Головна мета організації:

- 1) не отримання збитку;
- 2) отримання високої ефективності діяльності організації;
- 3) входження в конкурентне середовище;
- 4) боротьба з конкурентами організації.

3. Мета праці менеджера:

- 1) визначення цілей організації та створення умов для їх досягнення;
- 2) вплив на підпорядкованих працівників;
- 3) підвищення кваліфікації фахівців;
- 4) залучення працівників з практичним досвідом роботи.

4. Менеджер - це:

- 1) власник підприємства;
- 2) людина, що здійснює управління організацією;
- 3) людина, що виступає в ролі інвестора;
- 4) особа з досвідом роботи.

5. Управлінська праця – це:

- 1) практичне виконання функцій управління з метою реалізації поставлених завдань;
- 2) накопичення і обробка інформації;
- 3) підготовка різних документів;
- 4) розробка інвестиційних проектів.

6. Які групи якостей характеризують сучасного менеджера?

- 1) особисті, адміністративні, професійні;
- 2) професійні, особисті, ділові;

3) ділові, психологічні, професійні;

4) особисті, ділові, адміністративні.

7. Менеджери, які розробляють довгострокові плани, встановлюють цілі, адаптують організацію до змін, управляють внутрішніми і зовнішніми відносинами, це:

1) менеджери нижчого рівня;

2) менеджери середнього рівня управління;

3) менеджери вищого рівня управління;

4) менеджери технічного рівня.

8. До професійних якостей керівника належать:

1) високий рівень освіти, виробничий досвід, прагнення до постійного самовдосконалення;

2) високий рівень освіти, фізичне і психологічне здоров'я, виробничий досвід;

3) доброзичливе відношення до людей, вміння планувати свою роботу, виробничий досвід;

4) вміння планувати свою роботу, впевненість у собі, оптимізм

9. До особистих якостей керівника належать:

1) високий рівень освіти, виробничий досвід, прагнення до самовдосконалення;

2) доброзичливе відношення до людей, вміння планувати свою роботу, виробничий досвід;

3) фізичне і психологічне здоров'я, доброзичливе відношення до людей, впевненість у собі;

4) високий рівень освіти, фізичне і психологічне здоров'я, виробничий досвід.

10. Суб'єкт праці менеджера:

1) сам менеджер;

2) підпорядкований працівник, колектив працівників;

3) дипломований фахівець;

4) людина з практичним досвідом роботи.

11. Об'єкт праці менеджера:

1) сам менеджер;

2) праця підпорядкованих працівників;

- 3) дипломований фахівець;
- 4) людина з практичним досвідом роботи.

12. Предмет праці менеджера:

- 1) робоче місце менеджера;
- 2) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень, стосунки людей;
- 3) неофіційна інформація;
- 4) підпорядковані працівники.

13. Засоби праці менеджера:

- 1) інтелект, знання та вміння людей, задіяних у процесі виконання поставлених цілей;
- 2) підпорядкований працівник, колектив працівників;
- 3) дипломований фахівець;
- 4) людина з практичним досвідом роботи.

14. Результат (продукт) праці менеджера:

- 1) організоване робоче місце менеджера;
- 2) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень;
- 3) підготовлені та ухвалені управлінські рішення, підписані документи;
- 4) дисципліна підпорядкованих працівників.

15. Відповідальність за організацію в цілому несуть:

- 1) керівники виробничих підрозділів;
- 2) працівники організації;
- 3) керівники найвищого рівня;
- 4) фахівці.

16. Дисципліна „Організація праці менеджера” тісно пов’язана з такими дисциплінами:

- 1) „Економіка підприємства”, „Бухгалтерський облік”, „Маркетинг”;
- 2) „Основи менеджменту”, „Менеджмент персоналу”, „Основи психології та педагогіки”;
- 3) „Інформаційні технології”, „Податкова система”, „Страховання”;
- 4) „Рослинництво”, „Тваринництво”, „Механізація сільського господарства”.

17. Організація праці у широкому значенні:

- 1) процес організування трудової діяльності;
- 2) процес прийняття рішень і проведення нарад;
- 3) уміння визначити перспективні і оперативні задачі організації;
- 4) процес економічно і соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва.

18. Організація праці у вузькому значенні:

- 1) процес організування трудової діяльності;
- 2) процес прийняття рішень і проведення нарад;
- 3) уміння визначити перспективні і оперативні задачі організації;
- 4) процес економічно і соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва.

Психологічні тести для самооцінювання студентів

Визначте за допомогою тесту свою бальну оцінку за різними категоріями, що визначають здібності до менеджменту. Дайте комплексну оцінку своїм здібностям і зробіть висновок щодо вашої майбутньої професійної орієнтації.

Психологічний тест № 1. «Відповідність індивідуальних здібностей людини професії менеджера»

Оцініть відповіді за такою схемою:

- 5 балів - Я завжди так роблю;
- 4 бали - Я так часто роблю;
- 3 бали - Я іноді так роблю;
- 2 бали - Я рідко так роблю;
- 1 бал - Я ніколи так не роблю.

Усі відповіді необхідно занести в таблицю у відповідний рядок: (таблиця 1).

Алгоритм відповідей

Тип здібностей	Кількість балів за кожне питання	Загальна кількість балів
У (управлінські)		
К (комунікативні)		
Т (технічні)		

1. Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розставляю пріоритети та організую роботу у відповідності до терміну виконання - У.
2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що вмію добре слухати - К.
3. Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення позааудиторного часу), я, як правило, розглядаю довгострокові (на три та більше років) наслідки та результати - У.
4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками навчальні дисципліни, а не гуманітарні науки - Т.
5. Якщо я з чимось не згоден, я завжди відстоюю свою точку зору -К.
6. Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому, а тільки потім вникаю в деталі - У.
7. Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомим, а не роботі з комп'ютером - Т.
8. Якщо я щось роблю, то я намагаюся залучати до цього процесу інших людей - К.
9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то я співвідношу отриману інформацію з відомими даними й концепціями з інших предметів - У.
10. Якщо хтось допускає помилку, в мене не виникає бажання поправити його або підказати правильну відповідь чи рішення - К.
11. Коли я з кимсь розмовляю, мені шкода мого часу, який може бути використаний більш раціонально - Т.
12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго та ретельно їх обираю - У.
13. Коли я шукаю рішення якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних) - Т.

14. Якщо я працюю в команді і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям - К.

15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї - У.

16. Навчальний курс із психології - це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства - Т.

17. Я вважаю, що кожен із нас повинен поводитися чемно, зважаючи на почуття інших - К.

18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди - Т.
Підрахунок результатів.

Необхідно підсумувати бали, отримані за відповіді на питання за кожною категорією.

1. Оцінка управлінських навичок _____ балів.

2. Оцінка комунікативних навичок _____ балів.

3. Оцінка технічних навичок _____ балів.

Ідеальний менеджер повинен отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії. Якщо Ви отримали низькі оцінки, Вам необхідно зайнятися поліпшенням відповідних навичок, або обрати іншу професію.

Психологічний тест № 2. «Уміння організувати свою працю»

Виберіть, будь ласка, тільки один варіант відповіді.

1. Чи є у вас головні, основні цілі в житті, досягнення яких ви прагнете?

а) в мене є такі цілі;

б) хіба потрібно мати якісь цілі? Адже життя таке мінливе... ;

в) у мене є головні цілі, і я підкоряю своє життя їхньому досягненню;

г) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи, справ на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спецблокнот та ін.?

а) так;

б) ні;

- в) не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що намічаю головні справи в голові, а план на поточний день — у голові або на аркуші паперу;
- г) пробував складати план, використовуючи для цього щотижневик, але зрозумів, що це нічого не дає;
- д) складати плани — це лише гра дорослих людей в організованість. б

3. Чи докоряли ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день?

- а) докоряю в тих випадках, коли бачу свою провину, лінь або незграбність;
- б) докоряю, незважаючи ні на які суб'єктивні або об'єктивні причини;
- в) зараз і так усі пострікають один одного, навіщо ж ще докоряти самого себе?
- г) дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні — добре, а що не вдалося — виконаю іншим разом.

4. Як ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів нових ділових людей, знайомих, родичів, приятелів тощо?

- а) я господар (господарка) своєї записної книжки, як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен — довільно. Якщо знадобиться чийсь номер телефону, то обов'язково знайду його;
- б) часто змінюю записні книжки з записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписуванні телефонів намагаюся все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільний запис;
- в) записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою», вважаю, що головне — аби номер телефону був записаний, а прізвище, ім'я, по батькові та на якій сторінці записано, прямо чи криво, не має особливого значення;
- г) використовуючи загальноприйнятту систему, відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, а якщо потрібно і додатковий запис (адреса, місце роботи, посада).

5. Вас оточують різні речі, якими ви часто користуєтесь; які ваші принципи розташування речей?

- а) кожна річ лежить там, де мені хочеться;
- б) дотримуюсь принципу: кожній речі - своє місце;
- в) періодично наводжу порядок у розташуванні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди прийдеться, щоб не завантажувати голову їхнім розташуванням. Через

певний час знову наводжу порядок та ін.;

г) вважаю, що дане питання не має жодного відношення до самоорганізації.

6. Чи можете ви по завершенні дня сказати, де, скільки і за яких обставин вам довелося даремно змарнувати час:

а) можу сказати про загублений час;

б) можу сказати тільки про місце, де було дарма втрачено час;

в) якби загублений час конвертувався в гроші, тоді б я рахував (ла) його;

г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому був даремно загублений час;

д) не тільки добре уявляю, де, скільки і чому був загублений час, але й вишукую прийоми скорочення втрат у тих же самих місцях або ситуаціях.

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

а) пропоную звернути увагу на суть питання;

б) будь-яка нарада або збори являють собою сполучення як «повного», так і порожнього». Коли настає порожнє, то чекаєш повного. Коли проходить смуга повного, то трохи стомлюєшся і для розрядки - чекаєш порожнього. У такому чергуванні і проходять нарада або збори. І нічого тут не поробиш;

в) занурююся в «небуття»;

г) починаю займатися тими справами, що взяв з собою на розрахунок «на переливання».

8. Припустимо, Ви маєте виступити з доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

а) приділятиму найсерйознішу увагу змісту доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, то завжди дадуть час, щоб закінчити її;

б) приділяю однаковою мірою увагу змісту і тривалості доповіді, а також її варіантам залежно від часу.

9. Чи намагаєтесь Ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

а) намагаюся, але в мене не завжди виходить у силу особистих причин (занепад сил, настрою та ін.);

- б) не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим у відношенні до часу;
- в) навіть прагнути, якщо час все одно не обженеш;
- г) намагався і намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань ви використовуєте?

- а) записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого терміну;
- б) фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання у своєму щотижневику. «Дріб'язок» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про «дріб'язок», то не вважаю це недоліком;
- в) намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак повинен (повинна) зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;
- г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті», нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення потрібне, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у вас точність при ділових зустрічах, при приході на збори, наради, засідання?

- а) приходжу раніше на 5-7 хвилин;
- б) приходжу вчасно, до початку зборів, наради чи засідання;
- в) зазвичай, спізнююся;
- г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше чи вчасно;
- д) якби був виданий науково-популярний посібник «Як не спізнюватися», то я, імовірно, навчився (навчилася) би не спізнюватися.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

- а) вважаю, що своєчасність виконання — це один із важливих показників мого уміння працювати, це свого роду тріумф організованості. Однак мені майже завжди не вдається виконати завдання вчасно;
- б) волію поменше міркувати про своєчасність, а стараюся просто виконувати завдання і доручення в зазначений термін;
- в) вчасно виконати завдання чи доручення — це вірний шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається.

13. Припустимо, Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині,

але обставини змінилися. Таким чином, обіцяне виконати стало досить важко. Як Ви будете поводитися?

- а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
- б) постараюся сказати людині, що обставини змінилися і виконання обіцянки ускладнюється. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію на обіцяне;
- в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю - добре, якщо не виконаю - теж не біда, тому що я досить рідко не стримував (ла) своїх обіцянок;
- г) нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцянку будь-що.

Ключ до тесту «Уміння організувати свою працю»

№ питання	Варіанти й оцінки відповідей у балах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	6	-
7	6	0	0	3	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Ви набрали від 72 до 78 балів. Ви організована людина. Єдине, що можна вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і далі самоорганізацію, нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організація, на відміну від природи, дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Ви набрали від 63 до 71 бала. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає вам безсумнівні переваги перед тими людьми, що закликають організацію «під рушницю» у випадку крайньої необхідності. Але Вам належить уважніше придивитися до самоорганізації, поліпшити її.

Ви набрали менше 63 балів. Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили вас

бути вибірково організованим. Організованість - то з'являється у ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Проаналізуйте свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що не підозрюєте в даний час. Щоб стати організованою людиною, необхідно перебороти себе, потрібно мати волю й завзятість.

ТЕМА 1.2. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. РОЗПОРЯДЧА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність”. Набуття практичних навичок щодо формування вимог до визначення особливостей розподілу функцій між членами загального керівництва, вміння охарактеризувати типи комунікативної поведінки керівників, висвітлювати комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.41-71; 4, с. 249,-2554; 6, с.152-161] .

Питання для обговорення

1. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
2. Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці.
3. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.
4. Розпорядча діяльність менеджера.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Поділ праці – це:

- 1) процес виокремлення із сукупної праці її різних видів;
- 2) передача окремих видів робіт та завдань від одного працівника іншому;
- 3) виконання працівниками додаткових видів робіт поряд із своєю основною роботою;
- 4) відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці.

2. Види поділу праці:

- 1) умовний, фактичний, розрахунковий;
- 2) міжнародний, територіальний, галузевий, внутрівиробничий;
- 3) виконання працівниками додаткових видів робіт;
- 4) відокремлення деяких трудових процесів.

3. Форми поділу праці:

- 1) умовний, фактичний, розрахунковий;
- 2) виконання працівниками додаткових видів робіт;
- 3) відокремлення деяких трудових процесів;
- 4) функціональний, технологічний, професійний.

4. Функціональна форма поділу праці характерна для:

- 1) спеціалізації працівників на виконанні певного обмеженого кола функцій;
- 2) керівників виробничих підрозділів;
- 3) працівників виробничих підрозділів;
- 4) бухгалтерів і економістів.

5. Технологічна форма поділу управлінської праці - це:

- 1) виділення функцій управління, закріплення їх за працівниками чи підрозділами;
- 2) спеціалізація структурних підрозділів і працівників для виконання технологічно однорідних комплексів робіт;
- 3) розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи, здібностей;
- 4) розподіл робіт відповідно до компетенції.

6. Професійна форма поділу праці – це:

- 1) розподілення робіт між працівниками за ознаками професії та спеціальності;
- 2) розподілення робіт між працівниками за ознаками освіти та досвіду роботи;
- 3) розподілення робіт між працівниками з урахуванням їх відповідальності;
- 4) розподілення робіт між працівниками з урахуванням делегованих повноважень.

7. Посадовий розподіл управлінської праці - це:

- 1) виділення функцій управління, закріплення їх за працівниками чи підрозділами;
- 2) диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації;
- 3) розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи, здібностей;
- 4) розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

8. Професійний розподіл управлінської праці - це:

- 1) виділення функцій управління, закріплення їх за працівниками чи підрозділами;
- 2) диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки;
- 3) розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи, здібностей;
- 4) розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

9. Що таке кооперація праці?

- 1) об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках діяльності, пов'язаних між собою процесом праці;
- 2) передача окремих видів робіт та завдань від одного працівника іншому;
- 3) виконання працівниками додаткових видів робіт поряд із своєю основною роботою;
- 4) відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці.

10. Працівники, що виконують функції управління, готують варіанти рішень для керівників, у їх діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості – це:

- 1) керівники;
- 2) фахівці;
- 3) технічні працівники;

4) секретарі.

11. Працівники, що збирають інформацію для керівників і фахівців – це:

- 1) керівники;
- 2) фахівці;
- 3) технічні працівники;
- 4) секретарі.

12. Поділ праці в апараті управління (департаменталізація) - це:

- 1) сфера діяльності структурних підрозділів;
- 2) правильне співвідношення прав, обов'язків і відповідальності;
- 3) процес організаційного відокремлення виконання певних робіт;
- 4) чітке обмеження функцій по певних професіях і спеціальностях.

Завдання 2. Необхідно знайти відповідне значення для кожного наведеного терміна.

№ з/п	Терміни	Визначення
1	Посадовий розподіл	А) Об'єктивний процес відокремлення видів управлінської праці у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників
2	Кооперація управлінської праці	Б) Вид розподілу управлінської праці, що являє собою процес виділення функцій, необхідних для управління організацією, виконання яких закріплюється за ефективними певними працівниками (підрозділами апарату управління)
3	Керівники	В) Вид розподілу управлінської праці, що являє собою розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління, закріплення їх за певними працівниками або підрозділами апарату управління і формування на цій основі їхніх повноважень
4	Фахівці	Г) Вид розподілу управлінської праці, що являє собою диференціацію процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів
5	Службовці	Д) Вид розподілу управлінської праці, що являє собою диференціацію управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки

№ з/п	Терміни	Визначення
6	Розподіл управлінської праці	Е) Вид розподілу управлінської праці, що являє собою розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції
7	Функціональний розподіл	Є) Об'єктивний процес управлінської праці, що являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів
8	Ієрархічний розподіл	Ж) Працівники, що виконують функції управління, аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог
9	Технологічний розподіл	З) Працівники, що обслуговують діяльність керівників і фахівців, виконують інформаційно-технічні операції, використовуючи стандартні процедури і операції
10	Професійний розподіл	И) Працівники, які очолюють організації, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несуть всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваних ними

Практичні завдання та ситуації

Завдання № 1. На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він стверджує, що не встигає одночасно зі своєю поточною роботою стежити за діяльністю інших людей, і вимагає, щоб за цю додаткову роботу йому виплатили премію. Ви твердо знаєте, що основна діяльність даного співробітника займає в нього менше половини усього робочого часу.

Ви:

- а) погоджуєтесь з його доводами і виплачуєте премію;
- б) дасте йому в помічники ще кілька людей і розподіляєте премію між ними;
- в) відмовляєте йому в допомозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;
- г) доручаєте його роботу іншому співробітникові.

Оберіть найбільш прийнятне з наведених рішень або запропонуйте своє.

Завдання № 2. Ви віддали розпорядження, що стосується рішення проблеми. Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження, але вирішив проблему, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще Вашого.

Як слід діяти в цій ситуації?

ТЕМА 1.3. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Планування особистої роботи менеджера”. Дослідження ефективної організації робочого часу менеджера за допомогою інструментів «тайм-менеджменту». Заняття передбачає обговорення проблемних питань, заздалегідь підготовлених рефератів, докладів з теми, а також вирішення практичних вправ. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.71-117; 4, с.258-259; 6, с.162-170] .

Питання для обговорення

1. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи.
2. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об’єктивність, обмеженість.
3. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.
4. Причини непродуктивних втрат часу
5. Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.
6. Методи планування особистої роботи менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Процес розробки плану особистої праці менеджера здійснюється за певними етапами.

Визначити правильну послідовність цих етапів:

1. Складання плану.
2. Визначення фонду робочого часу планового періоду.

3. Визначення резерву часу.
4. Внесення змін під час реалізації.
5. Складання переліку робіт, які необхідно виконати у плановому періоді.
6. Контроль: якщо часу замало, слід переглянути перелік робіт.
7. Визначення витрат часу на виконання окремих робіт.

2. Робочий час керівника можна поділити на декілька частин. Виберіть правильну закономірність під час складання оперативних планів роботи менеджера:

1. 80% часу планується, 20% залишається без перерв.
2. 60% часу планується, 20% - резерв часу на непередбачені роботи, 20% - на творчу діяльність керівника.
3. 40% часу планується, 60% залишається для несподіваних справ (резервний час).
4. Планом охоплюються всі 100% робочого часу.

3. В практиці існує декілька видів планів:

- а) довгострокові плани; б) середньострокові плани;
в) короткострокові плани.**

Вказати правильні відповіді:

1. Ці плани деталізують витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви.
2. Вони фіксують розподіл часу на рішення більш конкретних задач, передусім виробничого характеру.
3. За допомогою цих планів розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, що вимагають багатьох років, а то і десятиріч.
- 4. З метою управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися: а) правил початку дня; б) правил, що стосуються ходу робочого дня; в) правил завершення робочого дня.**

Виберіть ці правила:

1. Складайте план наступного дня.
2. Виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу.
3. Ранком займіться важливими і складними задачами.
4. Погоджуйте план із секретарем.

5. Вчасно робіть паузи і дотримуйте розміряного темпу роботи.
6. Завершуйте почате.
7. Уникайте незапланованих імпульсивних дій.
8. Починайте роботу по можливості в той самий час.
9. Починайте день з позитивним настроєм.
10. Повторний огляд плану дня.
11. Здійснюйте контроль результатів і самоконтроль.
12. Вирішивши відносно просту задачу, створіть собі гарний настрій.
13. Відхиляйте додатково виникаючі невідкладні проблеми.
14. Добре поснідайте і без поспіху – на роботу.
15. Фіксуйте терміни виконання завдань.
16. Використовуйте паузи між серйозними справами.
17. Виконуйте невеликі однорідні справи серіями.
18. Відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.
19. Контролюйте час і плани.
20. Уникайте дій, що викликають зворотну реакцію.

5. На яку частину доби необхідно планувати найбільш важливі та складні, а також неприємні справи?

1. На найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби.
2. На несприятливу для особистої працездатності менеджера частину доби або на кінець дня.
3. Обов'язково на ранок.
4. На післяобідні, найменш уражені перешкодами години.

6. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою принципу Паретто. Що означає цей принцип у робочій ситуації менеджера?

1. 20% витрат праці на справді важливі проблеми забезпечують 80% результату, на решту – 80% витрат праці, на другорядні проблеми випадає 20% результату. Спочатку численні життєво важливі справи, потім численні другорядні.
2. 40% витрат праці на справді важливі проблеми забезпечують 60% результату, на решту 60% витрат праці, на другорядні проблеми випадає 40% результату. Спочатку

– численні життєво важливі справи, а потім – численні другорядні.

3. 20% робочого часу залишаються у резерві для непередбачених справ, а 80% треба розпланувати. Спочатку - евристичні справи, потім – операторські.

4. Спочатку в планах особистої роботи слід фіксувати справи з власної ініціативи, а потім із зовнішньої.

7. Вибір пріоритетних справ менеджера може здійснюватися за допомогою АБВ-аналізу.

Вказати правильні закономірності А, Б, В:

1. На важливі завдання припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера.

2. Менш важливі і несуттєві завдання становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

3. Найважливіші завдання становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%.

8. При виборі пріоритетних справ менеджера залежно від їх важливості президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за такими критеріями: а) термінові і важливі справи; б) термінові, але менш важливі справи; в) менш термінові, але важливі завдання; г) менш термінові і менш важливі справи.

Із нижче наведених відповідей вказати правильні критерії:

1. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим.

2. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захаращують стіл і тому їх слід викидати в корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

3. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником.

4. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання.

Однак ситуацію треба тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим.

9. У теорії управління загально визнаним є «золоте правило», сутність якого така: самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Із нижче наведених принципів вибрати правильні визначення:

а) делегування повноважень; б) делегування відповідальності.

1. Це передавання підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника.

2. Це принцип керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності підвищується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, до спільних дій і спільних рішень, що йде на користь організації.

10. Які справи небажано делегувати?

1. Завдання конфіденційного характеру, визначення цілей підприємства, розробку стратегії, кадрові питання, виняткові справи.

2. Спеціальну діяльність, кадрові питання, підготовчі справи.

3. Виняткові справи, завдання конфіденційного характеру, евристичні та поточні справи.

4. Роботу з фіксованою інформацією, справи з ініціативи підлеглих та зовнішньої ініціативи, комплексні справи.

11. Що передається в процесі делегування від менеджера підлеглому?

1. Права + завдання + управлінська відповідальність + функціональна відповідальність.

2. Завдання + повноваження + функціональна відповідальність.

3. Завдання + повноваження + інформація + управлінська відповідальність.

4. Ресурси + інформація + управлінська відповідальність.

12. Як саме рекомендується виконувати менеджеру рутинну роботу і так звані «дрібниці» упродовж робочого дня?

1. Виконувати відповідно до пріоритетності, по можливості поєднуючи у робочі блоки.

2. Все делегувати підлеглим.

3. Виконувати за ступенем надходження послідовно кожен окремо.

4. Доручити секретареві.

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. Самофотографія робочого дня.

Проведіть фотографію 3 типових робочих днів; результати зафіксуйте в таблиці (зразок представлено в таблиці). Проаналізуйте втрати часу, визначте фактори, які відволікали вас, та причини перешкод. Проаналізуйте відповідність вашого робочого дня динаміці добової фізіологічної працездатності (для її визначення використайте рисунок).

На рисунку показано середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності.

Звичайно, працездатність кожної людини має свої індивідуальні особливості. Всім відомо що є «жайворонки» і «сови». Пік працездатності в них припадає на різні періоди дня. Тому можна зробити певні корективи свого графіка працездатності.

Таблиця 1

Самофотографія робочого дня

№ з/п	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хв.)	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1.	Дорога до ВНЗ	7.15-8.00	45	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново
						
2.	Бесіда з одногрупниками	18.00-18.50	50	Неважливо	Нефіксована	Зовнішня	Нетерміново
						
	Підсумки дня:	7.15-22.15	900	Важливо хв	Фіксовано хв	Власна хв	Нетерміново хв
	У відсотках						

Пік працездатності, як правило, припадає на 9-12 год., коли відбувається активація роботи ендокринної системи організму та інших органів, функція яких керується гормонами.

Після приймання їжі значна кількість крові перерозподіляється на роботу шлунково-кишкового тракту. В цей час кровообіг у мозку та м'язах зменшується, тому не рекомендується на "післяобідній" час планувати тяжку фізичну або розумову роботу.

Завдання 2. Планування робочого часу

Складіть план робочого дня із врахуванням висновків, зроблених при виконанні завдання № 3. План робочого дня відобразіть в таблиці (за зразком, представленим в табл. 2).

Таблиця 2

Планування робочого дня

№ з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості і терміновості	Очікувані результати (контроль)

При плануванні робочого часу необхідно враховувати такі правила:

1. Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи 20% на вирішення непередбачуваних питань і 20% - на творчу діяльність.

2. Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:

- а) категорія А - найважливіші та термінові справи;
- б) категорія Б - завдання середнього рівня важливості та терміновості;
- в) категорія С - завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставте літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

3. При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.

4. Найважливіші завдання необхідно планувати в найбільш роботосприятливий час.

5. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.

6. Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

Завдання 3. Встановлені витрати керівника установи і його секретаря на виконання трьох робіт (табл. 3)

Фактичні витрати часу керівника і секретаря за день

Вид роботи	Витрати часу, годин		Обсяг роботи
	керівник	секретар	
Телефонні розмови	2	1,2	50 дзвінків
Проглядання документів і накладення резолюцій	1,5	1,6	100 документів
Прийом відвідувачів	2,0	0,2	15 чоловік
Невиробничі заняття, очікування роботи	0,5	2,0	-
РАЗОМ:	6,0	5,0	-

Як і наскільки можна розвантажити керівника від рутинних операцій за рахунок раціоналізації роботи секретаря /його взаємодії з керівником/, якщо технологія виконання цих робіт наступна.

1. Секретар, піднявши трубку після телефонного дзвінка і почувши, що потрібен директор, сполучає абонента з ним. Зі всіх поступаючих на директора дзвінків / як показує досвід / 10 можуть бути вирішені ним особисто; 35 вирішуються заступниками, а по п'яти дзвінках довідку може дати секретар. Витрати керівника на одну телефонну розмову 3 хвилини, а секретаря - по хвилині на розмову при виведенні кожного з абонентів на керівника, і 6 хвилин на видачу усних довідок.

2. Секретар одержує (з фіксацією в реєстраційних картках і реєстрах) документи, адресовані директору і установі, передає їх на розгляд, а потім з відмітками керівника передає виконавцям /20% резолюції направлені заступникам з вказівкою того, що, як і коли необхідно зробити, 80% резолюції адресовані керівникам відділів і відповідальним виконавцям/.

3. Прийом відвідувачів відбувається таким чином: відвідувачі приймаються керівником по черзі / хто раніше прийшов, той раніше прийнятий/, а секретар стежить, щоб не заходили до керівника декілька чоловік відразу з різних питань.

Завдання 4. Ваша організація тільки що доручила вам взяти участь в роботі над секретним проектом, у якого чудові перспективи, а його реалізація потребує залучення додаткової кількості людей.

Вам спершу необхідно розробити попередній план роботи над проектом, тобто розташувати 20 напрямів менеджерської діяльності (від А до Ф) в тій послідовності, що Ви будете дотримуватися, працюючи над проектом. Якщо Ваше рішення буде правильним – призначать головним менеджером проекту.

Таблиця 4

Напрями менеджерської діяльності

Види діяльності керівника	Види діяльності керівника	Види діяльності керівника
А. Знайти кваліфікованих працівників на всі посади	З. Визначити цілі проекту (бажані результати)	П. Порівняти якість роботи учасників з належним рівнем
Б. Вимірювати ступінь просування до цілей проекту і/або відхилень від них	И. Підготувати (навчити) кадри відповідно до нових обов'язків і повноважень	Р. Визначити негативні наслідки кожної зробленої дії
В. Визначити і проаналізувати різні завдання відповідно до спеціальностей для здійснення проекту.	К. Проаналізувати стан проекту на теперішній час	С. Визначити необхідний рівень якості який задовольнятиме самого працівника, його менеджера
Г. Розробити стратегії (пріоритети, послідовності розподілу в часі основних етапів)	Л. Визначити необхідну кваліфікацію для нових посад	Т. Визначити обсяг, а також сфери взаємодії, відповідальності і повноважень для кожної нової посади
Д. Розробити можливі альтернативні варіанти	М. Прийняти заходи корекції до проекту (переглянути плани)	У. Визначити основний план дій
Е. Продумати можливі наслідки діяльності кожного фахівця	Н. Скоординувати поточну діяльність	Ф. Визначити проміжні пункти підведення результатів
Ж. Розподілити відповідальність, підзвітність, повноваження	О. Визначити розмір коштів, що виділяються (бюджет, техзабезпечення і т.д.)	

ТЕМА 1.4. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ, ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу”. Опанування методу аналізу праці менеджера та розробити пропозиції з раціоналізації його робочого часу. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів

Література: [1, с.117-173; 6, с.61-77; 20, 17; 19].

Питання для обговорення

1. Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці.
2. Облік та аналіз робочого часу.
3. Методи нормування праці.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Нормування праці – це:

- 1) правила функціонування апарату управління підприємства;
- 2) положення, стандарти, процедури діяльності працівників апарату управління;
- 3) встановлення міри затрат праці на виробництво одиниці продукції за одиницю часу, виконання заданого об'єму робіт або обслуговування засобів виробництва у певних організаційно-технічних умовах праці;
- 4) регламентація роботи працівників апарату управління.

2. Норма керування - це

- 1) регламентований час виконання певного обсягу робіт;

- 2) регламентований обсяг роботи, який повинен бути виконаний за одиницю часу;
- 3) встановлена кількість об'єктів, які повинні обслуговуватись на протязі певного проміжку часу;
- 4) оптимальна кількість підпорядкованих працівників закріплених за керівником.

3. До методів нормування управлінських робіт відносять:

- 1) метод аналогів;
- 2) метод „дерева рішень”;
- 3) статистичний метод;
- 4) математичне моделювання.

4. Що таке норма часу?

- 1) величина затрат робочого часу, встановлена для виконання одиниці роботи (продукції) працівником (групою працівників) відповідної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов виробництва;
- 2) кількість одиниць роботи, яка повинна бути виконана за одиницю часу (годину, зміну, місяць) одним або групою працівників відповідної кваліфікації;
- 3) кількість одиниць роботи, яка повинна бути виконана за одиницю часу (годину, зміну, місяць) одним або групою працівників відповідної кваліфікації;
- 4) кількість одиниць обслуговування, кількість робочих місць, які повинні обслуговуватися одним або групою працівників відповідної кваліфікації.

5. Що таке норма виробітку?

- 1) кількість одиниць роботи, яка повинна бути виконана за одиницю часу (годину, зміну, місяць) одним або групою працівників відповідної кваліфікації;
- 2) кількість одиниць обслуговування, кількість робочих місць, які повинні обслуговуватися одним або групою працівників відповідної кваліфікації;
- 3) встановлення для обслуговування одиниці обладнання впродовж відповідного періоду часу;
- 4) необхідні витрати часу на виконання одиниці праці одним або групою працівників на підставі раціональної організації, нормальних умов і необхідного технічного оснащення підприємства.

6. Що таке норма чисельності?

- 1) кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, яка

необхідна для виконання певних видів робіт або обслуговування конкретних об'єктів;

2) кількість одиниць обслуговування, кількість робочих місць, які повинні обслуговуватися одним або групою працівників відповідної кваліфікації;

3) необхідні витрати часу на виконання одиниці праці одним або групою працівників на підставі раціональної організації, нормальних умов і необхідного технічного оснащення підприємства;

4) кількість одиниць роботи, яка повинна бути виконана за одиницю часу (годину, зміну, місяць) одним або групою працівників відповідної кваліфікації.

7. Хронометраж - це:

1) аналіз використання робочого часу;

2) порівняння фактичних витрат часу за різними видами робіт з нормативами;

3) спостереження і вимірювання витрат часу за операціями, що повторюються;

4) порівняння фактичних витрат часу з середніми витратами часу менеджерів певного рівня.

8. Діагностика робочого часу менеджера – це:

1) відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;

2) знання середньої тривалості операції і її окремих елементів;

3) виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших;

4) безупинні перешкоди в роботі.

9. Робочий час управлінського персоналу включає:

1) час роботи і час перерв;

2) відпочинок і відпустку;

3) участь в засіданнях і зборах;

4) навчання у навчальному закладі.

10. Час роботи включає:

1) регламентовані і нерегламентовані перерви;

2) підготовчо-завершальний час, час основної роботи, час обслуговування робочого місця;

3) час виконання посадових обов'язків, час непродуктивної роботи, час виконання

робіт, не передбачених посадовими обов'язками;

4) час виконання ручних, машинно-ручних, машинних робіт.

11. Час виконання посадових обов'язків включає:

1) регламентовані і нерегламентовані перерви;

2) підготовчо-завершальний час, час основної роботи, час обслуговування робочого місця;

3) час виконання посадових обов'язків, час непродуктивної роботи, час виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками;

4) час виконання ручних, машинно-ручних, машинних робіт.

12. Час основної роботи включає:

1) регламентовані і нерегламентовані перерви;

2) час організаційно-адміністративної роботи, час творчої роботи, час формально-логічної роботи, час технічної роботи;

3) час виконання посадових обов'язків, час непродуктивної роботи, час виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками;

4) час виконання ручних, машинно-ручних, машинних робіт.

13. Час перерв в робочий час включає:

1) регламентовані і нерегламентовані перерви;

2) відпочинок і відпустку;

3) участь в засіданнях і зборах;

4) навчання у навчальному закладі.

14. Час регламентованих перерв під час роботи включає:

1) відпочинок і відпустку;

2) участь в засіданнях і зборах;

3) навчання у навчальному закладі;

4) час відпочинку і час для особистих потреб.

15. Час нерегламентованих перерв під час роботи включає:

1) відпочинок і відпустку;

2) участь в засіданнях і зборах;

3) залежні і незалежні від працівника перерви;

4) час відпочинку і час для особистих потреб.

16. Підготовчо-завершальний час витрачають на:

- 1) отримання завдань, консультування, пошуки інформації, погодження і підписання документів, здавання завершеної роботи;
- 2) виконання операцій та процесів, що становлять зміст посадових обов'язків працівника;
- 3) організаційне, технічне та інформаційне самообслуговування та самозабезпечення;
- 4) виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками.

17. Час основної (оперативної) роботи витрачають на:

- 1) отримання завдань, консультування, пошуки інформації, погодження і підписання документів, здавання завершеної роботи;
- 2) виконання операцій та процесів, що становлять зміст посадових обов'язків працівника;
- 3) організаційне, технічне та інформаційне самообслуговування та самозабезпечення;
- 4) виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками.

18. Час обслуговування робочого місця витрачають на:

- 1) отримання завдань, консультування, пошуки інформації, погодження і підписання документів, здавання завершеної роботи;
- 2) виконання операцій та процесів, що становлять зміст посадових обов'язків працівника;
- 3) організаційне, технічне та інформаційне самообслуговування та самозабезпечення;
- 4) виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками.

19. Час непродуктивної роботи включає:

- 1) отримання завдань, консультування, пошуки інформації, погодження і підписання документів, здавання завершеної роботи;
- 2) виконання операцій та процесів, що становлять зміст посадових обов'язків працівника;
- 3) організаційне, технічне та інформаційне самообслуговування та самозабезпечення;

4) виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками.

20. Методи дослідження змісту праці і затрат робочого часу:

- 1) само фотографія і фотографія робочого часу, моментні спостереження, опитування, хронометраж;
- 2) індукції і дедукції, аналізу і синтезу, монографічних досліджень;
- 3) спеціальне кінознімання;
- 4) „дерево цілей”, „дерево рішень”, по аналогії.

21. Яку частину робочого часу менеджера доцільно використовувати на вирішення запланованих справ?

- 1) 50%;
- 2) 60%;
- 3) 80%;
- 4) 40%.

22. Нормативна база для нормування управлінської праці:

- 1) технологічні нормативи;
- 2) економічні нормативи;
- 3) трудові нормативи;
- 4) технічні нормативи.

23. Трудові нормативи в управлінні – це:

- 1) регламентовані величини затрат часу, зон обслуговування;
- 2) величини затрат часу на обслуговування тварин;
- 3) величини затрат часу на обслуговування тракторів;
- 4) величини затрат часу на обслуговування автомобілів.

24. Норматив часу – це:

- 1) регламентована величина затрат часу на всю виконану роботу у певних виробничих умовах;
- 2) регламентована величина затрат часу на заплановану всю необхідну роботу у певних виробничих умовах;
- 3) регламентована величина затрат часу на одиницю роботи у певних виробничих умовах;
- 4) затрати часу на відпочинок.

25. Норматив чисельності управлінського персоналу – це:

- 1) регламентована кількість технічних засобів, необхідних для якісного виконання механізованих робіт;
- 2) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
- 3) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
- 4) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми.

26. Норматив кількості підлеглих (керованості) – це:

- 1) регламентована чисельність працівників, якими може ефективно керувати менеджер;
- 2) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
- 3) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
- 4) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми.

Практичні завдання та ситуації

Аналіз змісту праці менеджера.

Методичні вказівки. Робочий час є обмеженим ресурсом керівника та ставить перед ним проблему вибору. Кожна організація, як і особистість керівника, є досить специфічною. Готових пропозицій з оптимальної організації робочого часу не існує. Для кожного керівника необхідний власний підхід до свого робочого часу.

Перш ніж прийняти рішення щодо виділення часу для якого-небудь конкретного виду діяльності керівник повинен оцінити її корисність і ту, яка не обіцяє вагомих результатів, відразу відкинути. Специфіка діяльності та постійний пошук ресурсного забезпечення спричиняють «вигорання» керівника в потоці дрібної повсякденності, не дає йому змоги не тільки інтелектуально розвиватися, а й просто відновлювати свої сили. Кожний керівник звикає працювати в певному рівні навантажень і витрат часу.

Збільшення тривалості робочого дня не вирішує проблеми, а скорочення часу не означає зниження ефективності праці керівника. Після двох-трьох тижнів

регулярної «понаднормової» роботи продуктивність праці знижується на 15-20 % і спричиняє "професійне вигоряння". Під "вигорянням" розуміють явище, що впливає на зниження мотиваційного потенціалу та являє собою набір негативних психічних переживань, «виснаження» від тривалого напруження в міжособистісних взаємодіях, що супроводжуються емоційною напруженістю. Успіх, звичайно, збільшує можливість керівника конструктивно використовувати свою енергію. Багато керівників відчують емоційне та психічне задоволення від творчого пошуку, вдалого подолання труднощів.

З іншого боку, авральний режим роботи та систематичні труднощі можуть рано чи пізно призвести до виснаження фізичних і творчих сил. Керівнику необхідно прагнути ретельно розподіляти свій робочий час, розцінюючи його як обмежений ресурс і прагнути до оптимізації співвідношення своїх можливостей та існуючих навантажень (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад розподілу робочого часу менеджера за день

Початок операції	Тривалість, хв	Характер операції	З ким проводиться	Форма проведення	Місце проведення
7.53	21	Аналіз виконання робіт	-	за оперативними даними	кабінет
8.14	38	Контроль за роботою виробничих груп	керівники технічної ланки	нарада	кабінет
8.52	7	Узгодження плану проведення практики студентів	зав. кафедрою	по телефону	кабінет
8.59	8	Аналіз підсумків виконання плану	економісти	нарада	кабінет
9.07	6	Визначення завдань співробітникам на наступний місяць	економісти	нарада	кабінет
9.13	27	Перевірка виробничих звітів і актів на списання товарно-матеріальних цінностей	економіст, бухгалтер	по документах	кабінет

Початок операції	Тривалість, хв	Характер операції	З ким проводиться	Форма проведення	Місце проведення
9.40	12	Інформація про виконання плану продажів	директор, заст. директора	нарада	кабінет директора
9.52	11	Підготовка інформаційного повідомлення про можливі напрями зниження собівартості продукції	економіст, бухгалтер	Узгодження тексту	кабінет
10.03	6	Узгодження плану соціального розвитку колективу	спеціаліст кадрової служби	нарада	Кабінет головного фінансиста
10.09	9	Розгляд кандидатур на преміювання за результатами праці	керівники технічної ланки	нарада	кабінет
10.18	2	Домовленість про зустріч із кореспондентом ЗМІ	кореспондент	по телефону	кабінет
10.20	4	Пересування	-	-	дорога
10.24	72	Участь у роботі комісії зі списання малоцінного інвентарю	заст. директора, голов. бухгалтер	нарада за результатами інвентаризації	Складське приміщення
11.36	6	Пересування	-	-	дорога
11.42	31	Ознайомлення з новими публікаціями	-	читання	кабінет
12.13	12	Підготовка до зустрічі з кореспондентом	-	підбір матеріалів	кабінет
12.25	8	Підготовка до планерки (контроль виконання рішень попередніх планерок)	Диспетчерська служба	узгодження	Диспетчерська
12.33	11	Розгляд пропозицій постачальників	-	по документах	кабінет
12.44	16	Корегування планів з формування організаційної культури	заст. директора	нарада	кабінет заст. директора

Початок операції	Тривалість, хв	Характер операції	З ким проводиться	Форма проведення	Місце проведення
13.00	60	Обідня перерва	-	-	вдома
14.00	25	Бесіда з кореспондентом ЗМІ	кореспондент	надання інформації	кабінет
14.25	58	Обговорення підсумків роботи виробничих груп	керівники технічної ланки	нарада	кабінет
15.23	5	Підготовка до планерки	-	усно	кабінет
15.28	20	Оперативна планерка	керівники підрозділів	нарада	конференц - зал
15.48	5	Пересування	маркетолог	-	автомобіль
15.53	25	Перевірка якості сортування та упакування товарів	маркетолог	візуально	торгово-оптова база
16.18		Закінчення робочого дня			

Практичне завдання. Для визначення трудомісткості окремих операцій, які виконуються менеджером, дані по кожній окремій операції, що зафіксовані в таблиці спостереження (табл. 1), по черзі занесіть у відповідний рядок класифікаційної таблиці (табл. 2).

Наприклад, зазначені у таблиці спостережень операції "Аналіз виконання робіт" і «Аналіз підсумків виконання плану» варто віднести до виду роботи «Контроль». Їх тривалість (21 хв + 8 хв) заноситься в класифікаційну таблицю (табл. 2) і підсумовується. У такий спосіб визначається трудомісткість кожної операції.

Хід виконання. Заповнити класифікаційну таблицю, виходячи з вищенаведеної умови (табл. 2). Зробіть висновок про ефективність використання робочого часу в запропонованому прикладі.

Зміст праці менеджера на підприємстві

Вид роботи	Витрати часу, хв.	Разом	
		хв.	% до загальних
Планування			
Організація			
Мотивація			
Прийом відвідувачів			
Координація			
Контроль			
Наради			
Суспільна робота			
Пересування			
Втрати часу			
Разом			

Висновки: _____

Контрольні питання

1. Як Ви оцінюєте структуру функцій, які виконує менеджер?
2. Чи ефективно використовує свій робочий час менеджер у розглянутому прикладі?
3. Які Ви бачите шляхи оптимізації розподілу робочого часу менеджера?

ТЕМА 1.5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ. УМОВИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Організація робочих місць. Умови праці менеджера”. Вивчити кабінетну та загальну систему планування приміщень; раціональне розміщення працівників та схематичне планування робочого місця. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.133-150; 4, с.259-266; 6, с.78-88; 2; 4] .

Питання для обговорення

1. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.
2. Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.
3. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Робоче місце – це:

- 1) первинна ланка матеріально-технічної бази будь-якої організації;
- 2) життєвий простір людини;
- 3) зона відпочинку працівника;
- 4) умови праці управлінського персоналу.

2. Робоче місце – це:

- 1) умови праці управлінського персоналу;
- 2) життєвий простір людини;
- 3) зона відпочинку працівника;
- 4) зона прикладання праці одного працівника або групи людей.

3. Робоче місце – це:

- 1) умови праці управлінського персоналу;
- 2) обмежений простір в організації, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником або групою працівників визначених посадових обов'язків;

3) зона відпочинку працівника;

4) життєвий простір людини.

4. Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

1) робочої зони, зони нарад, зони відпочинку;

2) робочої зони, зони нарад, зони переговорів;

3) зони нарад, зони переговорів, зони відпочинку;

4) зони відпочинку, зони переговорів, танцювальної зони.

5. Що таке організація робочого місця?

1) процес розміщення працівників, а також меблів і технічних засобів у приміщенні;

2) визначення простору робочого місця та меж працівника на рівні досяжності рук із зміщенням на один-два кроки від умовного місця роботи;

3) сукупність заходів щодо оснащення робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у відповідному порядку;

4) процес формування взаємозв'язків між працівниками одного колективу на робочому місці.

6. Організація робочого місця менеджера – це:

1) процес його створення і підтримання на належному рівні;

2) розподіл функцій, які виконуються в організації;

3) визначення повноважень кожного працівника;

4) прибирання приміщень.

7. У які групи об'єднують основні вимоги до організації робочих місць?

1) інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні;

2) економічні, функціональні, змістовні, психологічні, соціальні;

3) інформаційні, ергономічні, функціональні, змістовні, технічні;

4) організаційні, естетичні, функціональні, економічні, моральні, фізіологічні.

8. Планування робочих місць управлінського персоналу – це:

1) схематичне зображення контори;

2) певний порядок їх розташування у службовому приміщенні та у межах одного робочого місця;

3) визначення на перспективу кількості робочих місць;

4) складання плану виробництва продукції.

9. Зовнішнє планування робочих місць – це:

- 1) зовнішня діяльність організації;
- 2) зовнішньоекономічні відносини підприємства;
- 3) певний порядок їх розташування у службовому приміщенні;
- 4) оздоблення робочих місць.

10. Внутрішнє планування робочих місць – це:

- 1) зовнішня діяльність організації;
- 2) зовнішньоекономічні відносини підприємства;
- 3) певний порядок їх розташування у межах одного робочого місця;
- 4) оздоблення робочих місць.

11. Принцип „чистого стола” пропонують:

- 1) західні фахівці;
- 2) китайські керівники;
- 3) українські науковці;
- 4) японська школа.

12. Площа кабінету керівника підприємства повинна коливатися:

- 1) від 8 до 24 м²;
- 2) від 12 до 35 м²;
- 3) від 12 до 35 м²;
- 4) від 25 до 55 м².

13. Площа кабінету заступника керівника підприємства повинна коливатися:

- 1) від 8 до 24 м²;
- 2) від 12 до 35 м²;
- 3) від 12 до 35 м²;
- 4) від 25 до 55 м².

14. Площа кабінету керівника структурного підрозділу повинна коливатися:

- 1) від 8 до 24 м²;
- 2) від 12 до 35 м²;
- 3) від 12 до 35 м²;
- 4) від 25 до 55 м².

15. Площа кабінету головного спеціаліста і керівника відділу повинна коливатися:

- 1) від 8 до 24 м²;
- 2) від 12 до 35 м²;
- 3) від 12 до 35 м²;
- 4) від 25 до 55 м².

16. Мінімальна висота приміщення:

- 1) 2,0 м;
- 2) 3,25 м;
- 3) 2,25 м;
- 4) 2,5 м.

17. Чи потрібна кімната відпочинку для керівника?

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) не знаю;
- 4) правильна відповідь відсутня.

18. Оснащення робочих місць:

- 1) забезпечення робочого місця необхідними засобами;
- 2) схема руху під час виконання роботи;
- 3) омеблювання кімнати;
- 4) наявність засобів зв'язку.

19. Набір елементів оснащення робочих місць залежить від:

- 1) виробничої структури, спеціалізації підприємства, кількості виробничих підрозділів, умов виробництва;
- 2) кваліфікації працівника, його освітнього рівня, практичного досвіду;
- 3) рівня управління, кількості підлеглого персоналу, інтенсивності зв'язків, обсягів документообігу, фінансових особливостей організації, особистих смаків керівника;
- 4) засобів розмноження документів, умов зберігання документів, способів передачі документації.

20. Номенклатура предметів оснащення робочих місць апарату управління включає:

- 1) основні і оборотні засоби;
- 2) складання, оброблення, оформлення, зберігання і групування документів, виконання обчислювальних операцій, забезпечення оперативного зв'язку, спеціальні меблі та устаткування для робочих місць;
- 3) будівлі, передавальні пристрої, машини, устаткування, обладнання, інструменти, інвентар;
- 4) телефони, комп'ютери, факси, ксерокси.

21. Обслуговування робочого місця – це:

- 1) прибирання;
- 2) розміщення відносно джерела світла;
- 3) процес задоволення його поточних потреб;
- 4) процес очікування роботи.

22. Обслуговування робочого місця триває:

- 1) обмежений час;
- 2) постійно;
- 3) цілодобово;
- 4) правильна відповідь відсутня.

23. Функції обслуговування робочого місця:

- 1) планування, організація, координація, мотивація і контроль;
- 2) вивчення вимог до обслуговування і їх виконання;
- 3) створення сприятливої психологічної атмосфери для роботи;
- 4) планово-розподільчі, інформаційного і матеріально-технічного забезпечення, створення сприятливих умов праці.

24. Функціонування робочого місця триває:

- 1) переважну частину робочого часу;
- 2) постійно;
- 3) цілодобово;
- 4) правильна відповідь відсутня.

25. Умови праці формують:

- 1) уміння організації робочого місця;
- 2) кліматичні умови;

- 3) фактори виробничого середовища;
- 4) психологічний клімат в колективі.

26. Фактори виробничого середовища:

- 1) ресурсна база підприємства, технологічне забезпечення;
- 2) соціально-економічні, техніко-організаційні, природні;
- 3) людський фактор;
- 4) організація виробництва і трудових колективів

27. Елементи умов праці на робочих місцях:

- 1) санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні, технічні;
- 2) робочі столи, шафи, полиці;
- 3) освітлення, кольорова гама, оздоблення;
- 4) температурний режим, шуми, вібрація; забрудненість повітря і приміщення.

28. Що належить до метеорологічних умов праці?

- 1) температура повітря, вологість, виробничий шум, вібрація, соціально-психологічний клімат в колективі та сумісність працівників;
- 2) чистота повітряного середовища, освітлення, температура повітря, соціально-психологічний клімат в колективі та сумісність працівників;
- 3) електромагнітні поля, соціально-психологічний клімат в колективі та сумісність працівників, вологість повітря, комунікаційні шуми;
- 4) виробниче випромінювання і електромагнітні поля, чистота повітряного середовища, освітлення, температура повітря, вологість.

29. Для фарбування стін кабінету використовують такі кольори:

- 1) жовтий, червоний, зелений;
- 2) синій, блакитний, рожевий;
- 3) слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий;
- 4) червоний, рожевий, помаранчевий.

30. Який документ містить всю необхідну інформацію щодо призначення, планування робочого місця, оснащення, функціонального призначення умов праці, нормування праці, охорони праці та техніки безпеки?

- 1) положення про підрозділи та посадові інструкції;

- 2) паспорт робочого місця;
- 3) положення про оплату праці, інструкція про охорону праці та техніку безпеки;
- 4) статут підприємства, посадові інструкції.

Практичні завдання та ситуації

Розрахунок економічної доцільності впровадження засобів оргтехніки на робочих місцях керівників

Робочі місця службовців недостатньо озброєні засобами оргтехніки, що ускладнює роботу з документами. Заходи наукової організації праці (НОН) передбачають удосконалення робочих місць шляхом придбання необхідних засобів оргтехніки. Необхідність купівлі засобів оргтехніки обумовлена високими витратами часу на пошук необхідної інформації і придбанням канцтоварів. Розв'язання завдання полягає у розрахунку економічного ефекту від впровадження необхідних засобів оргтехніки на робочих місцях. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження даного заходу наведені в таблиці.

Таблиця 1

Вихідні дані до завдання

Найменування показника	Варіант (передостання цифра шифру залікової книжки)									
	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	20	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	30	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Кількість робочих місць, на яких пропонується впровадження заходів НОП, в. т.ч.	20	15	18	14	10	12	11	16	13	17
Кількість робочих місць, що обладнаються оргтехнікою, п	15	13	14	13	12	12	13	14	13	14
Капітальні вкладення на придбання оргтехніки на одне робоче місце, Кв, тис. грн	300	380	350	390	310	320	330	300	350	300
Витрати часу протягом року: на пошук необхідної інформації: -до впровадження заходу t1, год.	115	110	120	118	130	125	119	124	120	128

- після впровадження заходу, t2, год.	49	40	52	50	61	53	50	54	48	56
на купівлю канцтоварів: - до провадження заходу, t3 год	5,5	5,2	4,9	4,7	5,4	5,0	5,8	5,3	5,1	4,8
- після впровадження заходу, t4 год.	4,1	3,8	3,5	3,3	4,0	3,6	4,4	3,9	3,7	3,4
Середньогодинна заробітна плата працівника управлінського апарату, S, грн.	6,1	6,5	5,9	6,3	5,8	6,0	6,2	5,9	6,3	6,0
Витрати на поточний ремонт оргтехніки на місяць, В, грн.	220	180	260	360	230	310	350	320	400	380

Норма амортизаційних відрахувань складає 25% від балансової вартості купленої оргтехніки.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для розрахунку економічного ефекту необхідно провести додаткові розрахунки.

1. Економію робочого часу за рік розраховують за формулою

$$T=(t1+t3)*N-(t2+t4)*N \quad (1)$$

де t1, t3- витрати часу на пошук необхідної інформації і придбання канцтоварів відповідно до впровадження заходу;

t2, t4 - витрати часу на пошук необхідної інформації і придбання канцтоварів відповідно після впровадження заходу;

N- кількість робочих місць, на яких пропонується впровадження заходів НОН.

2 Відносна економія фонду заробітної плати розраховується як

$$\Delta\text{ФЗП} = \Delta T * S, \quad (2)$$

де S - середньогодинна заробітна плата працівника управлінського апарату, грн.

3 Економія по відрахуваннях на соціальне страхування

$$\Delta\text{СС} = \Delta\text{ФЗП} * K_c, \quad (3)$$

де Kc - коефіцієнт відрахувань на соціальне страхування, 0,37.

4 Загальна економія поточних витрат при впровадженні заходу розраховується

$$\Delta B = \Delta\text{ФЗП} + \Delta\text{СС} - B, \quad (4)$$

де B - витрати на поточний ремонт оргтехніки за рік, грн.

Виходячи з вихідних даних до завдання і додаткових розрахунків необхідно визначити економічний ефект від впровадження заходу наукової організації праці. Економічний ефект розраховується згідно з методикою визначення економічної ефективності заходів науково - технічного прогресу. Розрахунки зводяться в таблицю. Після розрахунку економічного ефекту необхідно зробити висновок щодо доцільності впровадження заходу НОП.

Таблиця 2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження необхідних засобів оргтехніки на робочі місця

Найменування показника	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість робочих місць, які обладнаються оргтехнікою, n					
Капітальні вкладення на придбання оргтехніки па одне робоче місце, Кв, грн.					
Капітальні вкладення на удосконалення усіх робочих місць, (n*Кв), грн.					
Загальна економія поточних витрат, В, грн.					
Залишкова вартість оргтехніки, грн					
б Економічний ефект, грн (рядок 4 - рядок 3 + рядок 5)					
Коефіцієнт приведення, αt					
Економічний ефект з урахуванням коефіцієнта приведення, грн (рядок 6 *рядок 7)					
Економічний ефект наростаючим підсумком, грн.					

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

ТЕМА 2.1. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Документування в управлінні”. Ознайомлення зі складом реквізитів документів, порядком та послідовністю їх розташування, особливостями оформлення та розміщення основних реквізитів організаційно-розпорядчої, довідково-інформаційної та кадрової документації. Закріплення вивченого матеріалу шляхом самостійного складання проектів організаційно-розпорядчих, довідково-інформаційних та кадрових документів. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів

Література: [2, с.150-183; 4, с.117-120; 6, с.199-120] .

Питання для обговорення

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні.
2. Документи, їх функції та різновиди.
3. Системи документації.
4. Основні реквізити документів, їх розміщення.
5. Вимоги до оформлення документів

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Що таке документ?

- 1) Матеріальна форма отримання та поширення певної інформації.
- 2) Засіб закріплення на різних матеріальних носіях інформації про явища, події реальної дійсності або розумової діяльності.
- 3) Сукупність відомостей, повідомлень про господарську діяльність підприємств
- 4) Нематеріальна форма збереження інформації.

2. На які групи поділяються документи за походженням?

- 1) Організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, з постачання та збуту.
- 2) Офіційні, особисті.
- 3) Внутрішні, зовнішні.
- 4) Розпорядчі, особисті, організаційні.

3. Документи постійного зберігання – це:

- 1) Документи, які зберігаються до 10 років.
- 2) Документи, які мають юридичну і історичну цінність і зберігаються в державних архівах.
- 3) Документи, які зберігаються понад 10 років.
- 4) Документи, які після встановленого терміну зберігання знищують за актами.

4. Що забезпечує комунікативна функція документів?

- 1) Внутрішні зв'язки між структурними підрозділами підприємства.
- 2) Зв'язки між працівниками підприємства.
- 3) Зв'язок між підприємствами, організаціями.
- 4) Зв'язок між структурними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем.

5. Як класифікуються документи за видами діяльності?

- 1) Індивідуальні, типові, трафаретні.
- 2) Внутрішні, розпорядчі, трафаретні.
- 3) Внутрішні і зовнішні.
- 4) Організаційно-розпорядчі, з фінансових питань, з питань постачання і збуту, з особового складу.

6. Що таке документаційне забезпечення?

- 1) Комплекс документів, які необхідні для нормального функціонування підприємства.

- 2) Забезпечення підприємств бланками документів.
- 3) Комплекс операцій з готовими документами.
- 4) Перелік необхідних документів, які забезпечують процес реалізації функціональних обов'язків працівників.

7. Що таке документування?

1. Процес складання документів.
2. Робота з готовими документами.
3. Рух документів на підприємстві.
4. Оформлення та просування документів.

8. Що таке реквізит документа?

1. Обов'язковий елемент організаційно-розпорядчої документації.
2. Обов'язковий елемент офіційного документа, який властивий кожному окремому виду документа.
3. Елемент бухгалтерської документації.
4. Елемент планової документації.

9. Що мається на увазі під формуляром-зразком?

1. Скорочене найменування установи, дата отримання, індекс.
2. Єдина модель побудови комплексу документів з максимальною кількістю реквізитів.
3. Документ з використанням реквізитів.
4. Певна модель побудови однотипних документів з відповідними реквізитами, розташованими в установленій послідовності.

10. Яка дата є датою документів: а) наказу, листа, довідки, доповідної або пояснювальної записки, заяви, вказівки, розпорядження; б) постанови і рішення; в) статуту, звіту, інструкції, плану; г) акта, протоколу?

1. Дата зафіксованої в ньому події.
2. Дата прийняття їх колегіальним органом.
3. Дата підписання.
4. Дата затвердження.

11. Погодження документів – це:

1. Їх попередній розгляд секретарем.

2. Реєстрація документів.

3. Оцінка проекту документа, яка повинна забезпечити правильне і всебічне вирішення питань, якість підготовленого документа, його доцільність, обґрунтованість, своєчасність, відповідність чинному законодавству і правовим актам.

4. Своєчасність виконання документів.

12. Які документи затверджуються керівником?

1. Штатні розписи та зміни до них, плани (виробничі, НДР, наукової ради); статuti державних підприємств, розцінки на здійснення робіт, нормативи, звіти.

2. Заяви, пропозиції та скарги громадян.

3. Виконавчі листи, довідки, доручення, договори, заявки.

13. Реквізит «резолуція» - це:

1. Погодження документа.

2. Напис на документі, зроблений керівництвом організації або структурного підрозділу, що містить вказівки з виконання документа.

3. Затвердження документа.

4. Засвідчення документа.

14. Факсимільна копія документа – це:

1. Його замітник.

2. Документ, який вміщує всі реквізити справжнього документа, але не обов'язково повторює його форму.

3. Документ, який точно відтворює зовнішні ознаки письмового документа, вміщує всі його реквізити, особливості їх розташування, фіксування і оформлення.

4. Копія, що відтворює частину документа.

Практичні завдання та ситуації

Практикум зі складання різних ділових документів з дотриманням необхідних реквізитів і вимог по оформленню.

Необхідно скласти документи з дотриманням всіх необхідних реквізитів і існуючих вимог до кожного заданого документа по варіанту (таблиця 1).

Вихідні дані по виконанню завдання

Номер варіанта (по списку у журналі занять)	Вид документу
10,20,30	1. Наказ про прийняття на роботу за контрактом 2. Розписка про одержання грошей 3. Резюме
1,11,21	1. Протокол засідання 2. Доручення про отримання заробітної плати 3. Резюме
2,12,22	1. Ділове письмо 2. Наказ 3. Резюме
3,13,23	1. Рецензія 2. Витяг з протоколу 3. Резюме
4,14,24	1. Акт передачі справ 2. Доповідна записка 3. Резюме
5,15,25	1. Розпорядження 2. Протокол засідання 3. Резюме
6,16,26	1. Довідка з міста роботи 2. Ділове письмо 3. Резюме
7,17,27	1. Інструкція 2. Договір про виконання робіт 3. Резюме
8,18,28	1. Доповідна записка 2. Акт передачі справ 3. Резюме
9,19,29	1. Пояснювальна записка 2. Наказ 3. Резюме

ТЕМА 2.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА. ОПРАЦЮВАННЯ ТЕКСТОВИХ МАТЕРІАЛІВ

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів”. Оволодіння технікою реєстрації вхідної, вихідної та внутрішньої документації. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [12, с.61-83; 14-20; 15, с.7-37; 20, с.7-45] .

Питання для обговорення

1. Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання.
2. Види потоків документів.
3. Автоматизація процесів діловодства на підприємстві.
4. Номенклатура справ та її види.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. На що має звернути увагу менеджер при роботі з текстовими матеріалами, щоб перед читанням визначити, яку інформацію несе текст в цілому?

1. Назва, передмова та введення, зміст та підзаголовки розділів, резюме та висновки.
2. Аргументація, статистичні дані, докладні описи і відступи автора.
3. Назва, зміст та підзаголовки розділів, аргументація, докладні описи та відступи автора, анотація.

4. Ключові слова «особливо», «також», «оскільки», «однак».

2. Які фактори визначають успішність праці менеджера з документами.

1. Особистісні якості менеджера.
2. Розмір підприємства, наявність секретаря та канцелярії.
3. Розподіл праці та організація діловодства на підприємстві.
4. Обсяг документообігу.

3. Яких вимог потрібен дотримуватися менеджер, оформляючи адресат резолюції?

1. Адресатом повинен бути лише один виконавець, зазначені терміни та контроль за виконанням.
2. При об'єктивній необхідності виконання рішення кількома особами слід взагалі відмовитися від резолюції.
3. Адресатом повинен бути один єдиний виконавець, кілька виконавців неприпустимі.
4. Прагнення до єдиного виконавця, але при об'єктивній необхідності виконання резолюції кількома особами слід поставити персональне завдання кожній.

4. Приймання і обробка вхідних документів здійснюється за певними етапами. Вкажіть правильну їх послідовність.

1. Розгляд документів керівником.
2. Реєстрація.
3. Направлення на виконання.
4. Виконання документів.
5. Попередній розгляд, розмітка.
6. Контроль виконання.
7. Первинна обробка.
8. Підшивання документів до справи.

5. Обробка вихідних документів складається із певних операцій. Вкажіть правильну їх послідовність.

1. Перевірка правильності оформлення проекту документа секретарем.
2. Реєстрація документа.
3. Погодження проекту документа.

4. Відправлення документа адресатові.
5. Підшивка другого примірника документа до справи.
6. Складання проекту документа.
7. Підписання документа керівником, а в необхідних випадках – затвердження.

6. Існує кілька форм реєстрації документів:

а) централізована, б) децентралізована, в) змішана. Вкажіть правильні відповіді.

1. При цій системі одна частина документів реєструється централізовано, а інша – у структурних підрозділах.
2. Ця система передбачає створення єдиного довідкового центра роботи з документами.
3. Ця система передбачає реєстрацію в місцях створення чи виконання документів.

7. Номенклатура справ – це:

1. Перелік реквізитів документів.
2. Систематизований перелік найменувань справ, які створюються в діловодстві структурних підрозділів зокрема та організацій в цілому із зазначенням термінів зберігання справ, оформлений у відповідному порядку.
3. Архівне зберігання справ.
4. Перелік документів, які підшиваються в одну справу.

8. Реєстрація документа – це:

1. Запис необхідних відомостей про документи з наступним проставленням на них індекса (номера) і дати реєстрації.
2. Перелік документів, які підшиваються в справи.
3. Передача документів до архіву.
4. Перелік реквізитів документів.

9. Порядковий реєстраційний номер документа присвоюється:

1. Починаючи з початку кожного кварталу.
2. Починаючи з початку кожного півріччя.
3. Починаючи з № 1 з першого січня кожного року по 31 грудня.
4. Щомісячно.

Практичні завдання та ситуації

Зміст заняття: Ознайомитися із журнальною, картковою та автоматизованою формами реєстрації документів.

Завдання:

1. Зареєструвати документи в «Журналі реєстрації вхідної кореспонденції», «Журналі реєстрації вихідної кореспонденції», «Журналі реєстрації внутрішньої кореспонденції».
2. Зареєструвати документи на реєстраційно-контрольних картках..
3. Перенести дані із карток в комп'ютер при автоматизованій формі реєстрації документів.

ТЕМА 2.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗБОРІВ

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Організація та проведення нарад і зборів ”. Дослідження особливостей організації менеджером різних ділових заходів: ведення переговорів, проведення нарад і зборів, прийом підлеглих, бесіда з відвідувачами тощо. Заняття проходить у вигляді ділових ігор. Також учасникам ігор пропонується пройти психологічний тест «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки по методиці К. Томаса». Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.222-251; 6, с.195-198; 23, с.184-191; 19; 20] .

Питання для обговорення

1. Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда.
2. Методика раціонального проведення нарад.
3. Особливості ділових нарад (дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень).
4. Класифікація ділових нарад.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. Нарада – це:

- 1) спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;
- 2) одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією;
- 3) це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);
- 4) не має правильної відповіді

2. Збори - це:

- 1) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;
- 2) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);
- 3) спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою;
- 4) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

3. Засідання - це:

- 1) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;
- 2) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);
- 3) спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою;

4) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

4. Якщо метою наради є передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію, то це:

- 1) навчальні наради;
- 2) проблемні наради;
- 3) координаційні наради;
- 4) інформаційні наради.

5. Якщо мета наради – розробка шляхів і рішення проблеми, то це:

- 1) навчальні наради;
- 2) проблемні наради;
- 3) координаційні наради;
- 4) інформаційні наради.

6. Нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.

Це:

- 1) диктаторська нарада;
- 2) автократична нарада;
- 3) дискусійна нарада;
- 4) довільна нарада.

7. Нарада має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вони відбуваються без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

Це:

- 1) диктаторська нарада;
- 2) автократична нарада;
- 3) дискусійна нарада;

4) довільна нарада.

8. До якого типу належить щомісячна нарада апарату управління підприємства по підведенню підсумків роботи за місяць?

- 1) регулярна, планова, з постійним складом учасників, документована;
- 2) разова, планова, з постійним складом учасників, нетрадиційна;
- 3) регулярна, непланова, зі змінним складом учасників, недокументована;
- 4) разова, планова, зі змінним складом учасників, авторитарна.

9. Ця нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю. Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ. Це:

- 1) оперативна нарада;
- 2) нарада методом «мозкової атаки»;
- 3) нарада без наради;
- 4) телеконференції.

10. Метою цієї наради є передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і термінів виконання вказівок, визначення завдань, підрозділів і виконавців. Це:

- 1) оперативна нарада;
- 2) інструктивна нарада;
- 3) нарада без наради;
- 4) телеконференції.

11. У який час рекомендується проводити наради?

- 1) у післяобідній час в кінці робочого тижня;
- 2) на початку робочого дня;
- 3) у разі необхідності;
- 4) таких рекомендацій немає.

12. До якого типу нарад належить оперативна щотижнева нарада апарату управління?

- 1) разова, планова, зі змінним складом учасників, нетрадиційна;

- 2) недокументована, термінова, зі змінним складом учасників;
- 3) регулярна, планова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована;
- 4) разова, непланова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована.

13. Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то який порядок надання слова рекомендується обрати при обговоренні суперечливих питань?

- 1) надавати слово відповідно до алфавітного порядку прізвищ учасників, щоб уникнути міжособистісних конфліктів;
- 2) надавати слово всім учасникам відповідно до їх розміщення (наприклад, за ходом годинникової стрілки; – для досягнення найбільш демократичного обговорення;
- 3) спочатку надати слово підлеглим низового ієрархічного рівня, потім у порядку зростання службового становища (вверх по ієрархії; – для уникнення тиску посади на обмін думок;
- 4) спочатку надати слово найбільш компетентному у цьому питанні співробітнику, потім надати слово керівнику, а далі у довільному порядку – для досягнення найбільш обґрунтованого рішення.

14. Якими мають бути дії менеджера на кінцевому етапі проведення наради?

- 1) подякувати всім присутнім за спільну роботу, організувати виконання прийнятого рішення відповідно до протоколу;
- 2) перевірити ведення протоколу, подякувати всім присутнім за спільну роботу;
- 3) зробити наголос на важливості та негайному виконанні прийнятого рішення та обов'язковому контролі за його реалізацією;
- 4) підбити підсумки та конкретизувати результати наради, ще раз повторити прийняті рішення та узгоджені заходи, подякувати всім присутнім за спільну роботу.

15. Яким є рекомендований регламент проведення традиційних нарад?

- 1) доповідь - 15-20 хв.;, на виступи у дебатах 2-5 хв.;
- 2) доповідь – 25-30 хв.;, на виступи у дебатах – 10–15 хв.;
- 3) доповідь – до години, на виступи у дебатах – 10-15 хв.;

4) доповідь - до години, на виступи у дебатах – до 5 хв.

Практичні завдання та ситуації

Ділова гра: проведення ділової наради

Для виконання даного завдання студенти розподіляються за власним бажанням у групи по 5-6 чоловік. Тема наради погоджується з викладачем.

Самостійна робота студентів полягає в написанні сценарію ефективної наради і його інсценівці.

Основні елементи:

- керівник (ведучий нараду);
- тема наради;
- порядок денний;
- підлеглі з чітко обговореними функціями.

Регламент

На проведення наради приділяється не більше 10 хвилин:

- інсценівка наради - 5-7 хвилин;
- аналіз інсценівки викладачем і групою в цілому - 2-3 хвилини.

Критерії оцінки

Всі учасники групи одержують однакові оцінки незалежно від своєї ролі в інсценівці ділової наради.

Система оцінки:

- участь усіх членів групи в нараді (так - 2 бала, ні - 1 бал);
- логічна структура наради (чітка і ясна - 3 бала, розпливчаста - 2 бала, відсутня - 1 бал);
- резюмування підсумків (чітке і функціональне - 3 бала, неоднозначне і заплутане - 2 бала, відсутнє - 1 бал);

7-8 балів - «відмінно», 5-6 балів - «добре», 1-4 бала - «задовільно». Група, що не підготувала виступ, або студенти, що не віднесли себе ні до однієї групи, одержують оцінку «незадовільно».

Психологічні тести для самооцінювання студентів

Психологічний тест. «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки по методиці К. Томаса»

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас наголошував на зміні традиційного відношення до конфліктів. Вказуючи, що на ранніх етапах їхнього вивчення широко використовувався термін "вирішення конфліктів", він підкреслював, що цей термін припускає, що конфлікт можна і необхідно дозволити або елімінувати. Метою вирішення конфліктів, таким чином, був деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії. Проте останнім часом відбулася істотна зміна у відношенні спеціалістів до цього аспекту дослідження конфліктів. Воно було викликано, на думку К. Томаса, щонайменше двома обставинами: усвідомленням даремності зусиль по повній елімінації конфліктів, збільшенням числа досліджень, що вказують на позитивні функції конфліктів. Звідси, по думці автора, наголос повинний бути перенесений із елімінування конфліктів на керування ними.

Відповідно до цього К. Томас вважає потрібним сконцентрувати увагу на наступних аспектах вивчення конфліктів: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є більш продуктивними або деструктивними; яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку.

К. Томас вважає, що при відхиленні від конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху; при таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і поступка, або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграші.

У своєму тесті по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний із п'яти можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різноманітних сполученнях вони згруповані в 30 пар, у кожній із яких респонденту пропонується вибрати те судження, що є найбільш типовим для характеристики u1081 його поведінки.

Тестові питання

1. А. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
Б. Аніж обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва не згодні.
2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся улагодити справу з врахуванням інтересів іншого і моїх власних.
3. А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відношення.
4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я увесь час намагаюся знайти підтримку в іншого.
Б. Я намагаюся зробити усе, щоб уникнути марної напруженості.
6. А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.
Б. Я намагаюся домогтися свого.
7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.
Б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитись, щоб домогтися іншого.
8. А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і питання.
9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.
Б. Я концентрую зусилля, щоб домогтися свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і питання.
Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші стосунки.
12. А. Зазвичай я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші стосунки.
Б. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. Звичайно я наполегливо намагаюся домогтися свого.
Б. Я намагаюся зробити усе, щоб уникнути марної напруженості.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і спірні питання.
Б. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності.
Б. Я намагаюся знайти найкраще сполучення вигод і втрат для нас обох.
21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, що знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
Б. Я відстоюю свої бажання.
23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
Б. Іноді я даю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.
24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

- Б. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.
25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
Б. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
26. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27. А. Зазвичай я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.
Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Улагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюся знайти підтримку в іншого.
29. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.
30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.
- Кількість балів, набраних індивідом по кожній шкалі, дає уявлення про виразність у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Таблиця 1

Ключ для підведення підсумків

№	Суперництво	Співробітництво	Компромiс	Відхилення	Пристаосування
1				А	В
2		Б	А		
3	А				В
4			А		В
5		Б		В	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			В
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А

№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Відхилення	Прийом
16	Б				А
17	А			В	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	В			
29			А	В	
30		Б			А

ТЕМА 2.4. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Мета заняття. Закріплення теоретичних знань з теми “Ділові контакти в діяльності менеджера”. Ознайомлення з технікою прийому відвідувачів. Формування системного мислення та розвиток творчої особистості студентів.

Література: [1, с.251-286; 4, с.273-278; 6, с.192-194, 202-203] .

Питання для обговорення

1. Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів.
2. Психологічні механізми і технологія переговорного процесу.
3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
4. Особливості ведення телефонної розмови.

Методичні вказівки до вивчення теми

У ході підготовки до семінарського заняття студентам необхідно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Заняття проходить у вигляді семінару та усного опитування по даній темі.

Практична частина заняття

Тестові завдання

Виберіть правильну відповідь:

1. У чому полягає зміст підготовки до ділової бесіди?

- 1) визначення теми та терміну зустрічі, ліміту часу, попереднє вивчення питання, запит та отримання необхідної інформації, підготовка тез виступу, переліку основних питань, попереднє формулювання заключних пропозицій;
- 2) усунення від незаявлених відвідувачів, вимкнення телефону, визначення переліку питань;
- 3) підготовка непотрібна, досить знати тему та час;
- 4) збір необхідних даних та матеріалів щодо співрозмовника та предмету розмови.

2. Якими мають бути дії менеджера після досягнення мети ділової бесіди?

- 1) провести відвідувача, висловити подяку, попрощатися;
- 2) почати читати документи у той час, коли відвідувач продовжує розмову;
- 3) сформулювати результати бесіди в присутності співрозмовника, зафіксувати всі пункти щодо яких досягнуто домовленості, подякувати;
- 4) підвестися, подивитися на годинник, попрощатися.

3. Як менеджеру треба поводитися з незаявленими відвідувачами?

- 1) приймати всіх негайно, адже можна втратити важливу інформацію, якщо їх не вислухати;
- 2) використовувати стратегію усунення – з'ясувати мету відвідування, і, залежно від пріоритетності, - прийняти негайно, делегувати приймання, узгодити час приймання на майбутнє;
- 3) використовувати стратегію усунення – ніколи нікого не приймати, якщо немає попередньої домовленості;
- 4) використовувати стратегію усунення – делегувати приймання всіх незаявлених відвідувачів заступникам;

4. Якій формі питань слід віддавати перевагу менеджеріві під час проведення ділової бесіди?

- 1) чітким однозначним формулюванням, які вимагають короткої відповіді «так» або «ні»;

- 2) альтернативним питанням;
- 3) форма питання не має значення;
- 4) формулюванням, які спонукають до відвертого і аргументованого висловлення думки, а не зводять відповідь до «так» або «ні».

5. Як повинен поводитися менеджер у випадку неможливості задовольнити прохання відвідувача?

- 1) необхідно пояснити причини відмови, але не давати зайвих обіцянок;
- 2) обов'язково пообіцяти подальше виконання прохання, щоб підтримати свій авторитет;
- 3) швидше прийняти остаточне рішення;
- 4) делегувати вирішення питання або перенести зустріч.

6. Чи існують особливості приймання відвідувачів з особистих питань?

- 1) ні, таких особливостей немає;
- 2) це приймання здійснюється лише за попереднім записом, дата і час визначається менеджером особисто після того, як буде записано певну кількість відвідувачів, ініціатива належить відвідувачу;
- 3) це приймання здійснюється завжди зранку, перед вирішенням оперативних питань та розглядом пошти;
- 4) це приймання здійснюється у чітко визначені і заздалегідь оголошені дні і години, на випадок відсутності керівника доручається першому заступнику, ініціатива належить найчастіше відвідувачу.

7. Яким має бути знайомство співрозмовників під час телефонної бесіди?

- 1) інформативним: «Фірма, підрозділ, посада, прізвище»;
- 2) ввічливо нейтральним: «Алло», «Слухаю»;
- 3) запрошенням до розмови «Добрий день, пане Н., як Ваші справи?»;
- 4) краще взагалі обійтися без знайомства, а зразу вводити співбесідника у курс справи.

8. У чому полягає метод зворотного дзвінка?

- 1) інструктаж секретаря стосовно сортування пасивних (вхідних) телефонних дзвінків;

- 2) у перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані. Наприклад: «Я зателефоную Вам пізніше, о...» або «Будь ласка, передзвоніть мені о...»;
- 3) у ввічливості автовідповідача;
- 4) у дотриманні правил телефонного мовлення, які враховують технічні особливості апаратури.

9. Якими телефонними дзвінками легше управляти?

- 1) важливими та терміновими;
- 2) пасивними (вхідними). Їх неважко перевести у розряд активних;
- 3) вихідними непередбаченими; Їх можна передоручити секретареві;
- 4) активними (вихідними). Їх краще зводити у блоки, а для «дрібних» телефонних дзвінків слід використовувати паузи між окремими справами.

10. Яких правил треба дотримуватися під час телефонної розмови (з урахуванням технічних особливостей апаратури)?

- 1) узгодити по можливості час для щоденних активних (вихідних; дзвінків з можливими абонентами;
- 2) таких правил не існує;
- 3) говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища та цифри. Слухаючий повинен підтверджувати участь у бесіді короткими нейтральними репліками, інакше у співбесідника виникне враження, що розмову роз'єднано;
- 4) якщо розмову роз'єднано, то передзвонює той, хто був ініціатором розмови, а той, кому телефонували, терпляче очікує.

11. У чому полягає «парадокс телефону»?

- 1) менеджер перетворюється на секретарку у власних підлеглих;
- 2) використовуються тільки мовні засоби спілкування у формі монологу;
- 3) телефон посилює недоліки та вади мови;
- 4) телефон є одним з найефективнішим засобів заощадження часу, і, у той же час, одним з найрозповсюдженіших поглиначів часу.

12. У чому полягає стратегія ефективного усунення від пасивних (вхідних) дзвінків?

- 1) використання автовідповідача, групування у «телефонні блоки»;

- 2) використання автовідповідача, послуг секретаря або вимкнення апарату, метод зворотного дзвінка;
- 3) говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища і цифри;
- 4) суворо дотримуватися раціональної композиції та регламенту бесіди.

13. У чому полягає підведення підсумків телефонної розмови?

- 1) висловлення подяки, прощання;
- 2) розшифровування нотаток, які було зроблено під час розмови;
- 3) запис розмови (реєстрація). Розшифровування нотаток, які було зроблено під час розмови. Аналіз розмови (як після ділової бесіди).
- 4) фіксування телефонограми.

14. Переговори - це:

- 1) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;
- 2) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);
- 3) спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;
- 4) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

15. Спілкуючись з підлеглими, слід мати на увазі, що їх, з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на такі групи:

- 1) активні, пасивні, резистентні;
- 2) байдужі, пасивні, резистентні;
- 3) резистентні, критики, активні;
- 4) ініціативні, активні, байдужі.

Завдання. Необхідно знайти відповідне значення для кожного наведеного терміна.

№ з/п	Терміни	Визначення
1	Аналіз відразу по завершенні переговорів	А) Засіб взаємозв'язку між людьми призначений, в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін, і досягти результатів, які б влаштували усіх його учасників
2	Індивідуальний аналіз ділових переговорів	Б) Працівники, що чинять опір, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не намагаються брати участь у її справах
3	Аналіз на вищому рівні керівництвом організацією	В) Метод, що використовується при проведенні ділових переговорів, в основі якого лежить попереднє передбачення реакції іншої сторони і розробка можливих відповідних дій
4	Переговори	Г) Метод, що використовується при проведенні ділових переговорів, призначений для того, щоб переконати партнера у необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації і т. ін.
5	Резистентні	Д) Метод, що використовується при проведенні ділових переговорів, при використанні якого згода досягається за рахунок того, що партнери частково відходять від своїх початкових вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції)
6	Варіаційний метод	Е) Аналіз підсумків ділових переговорів, що допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями й визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди)
7	Метод інтеграції	Є) Аналіз підсумків ділових переговорів, що пов'язаний з з'ясуванням відповідального відношення кожного учасника до своїх задач і організації в цілому
8	Компромісний метод	Ж) Аналіз підсумків ділових переговорів, що визначає стратегічні заходи, пов'язані з підсумками переговорів

Практичні завдання та ситуації

Ділова гра: прийом відвідувачів.

Зміст заняття:

1. Розподіл ролей серед студентів (керівник - відвідувачі).
2. Вирішення різноманітних ситуацій виробничого та особистого характеру.

Завдання:

1. Підготувати ситуації виробничого та особистого характеру, з якими необхідно звернутись до керівника на особистому прийомі.
2. Згідно розподілу ролей провести прийом відвідувачів.

Перелік питань, які виносяться на поточний контроль

1. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними.
2. Зміст роботи менеджера та її класифікація.
3. Ролі керівника за Мінцбергом.
4. Класифікація важкості праці.
5. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.
6. Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці.
7. Принципи наукової організації праці: загальне охоплення та зацікавленість.
8. Матеріальне стимулювання управлінської праці.
9. Моральне стимулювання управлінської праці.
10. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.
11. Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці.
12. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Дотримання субординації.
13. Проектування складу структурних одиниць.
14. Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.
15. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
16. Техніка і форми передачі розпоряджень: автократичні та демократичні, письмові та усні.
17. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.
18. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.
19. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
20. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих.
21. Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів.
22. Оперативні (тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу.

23. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація.
24. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків.
25. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
26. Перешкоди у делегуванні та шляхи їх подолання.
27. Право підлеглого на помилку.
28. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.
29. Фотографія та самофотографія робочого дня.
30. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі.
31. Етапи аналізу використання робочого часу.
32. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.
33. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць.
34. Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
35. Правила створення раціональних умов праці.
36. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
37. з Комунікативна функція документів.
38. Поняття формуляру.
39. Відмітки про погодження документів.
40. Засвідчення документів: підписування, проставлення печатки, затвердження.
41. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення.
42. Уніфікація як метод удосконалення документів.
43. Правила складання тексту документів.
44. Етикет службового листа.
45. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств.

46. Види актів. Структура та порядок оформлення.
47. Структура штатної чисельності та штатного розкладу.
48. Документування господарсько-претензійної діяльності: комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів.
49. Обліково-фінансові документи. Оформлення процедур відкриття рахунків у банку.
50. Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи з створення спільних підприємств.
51. Обмін електронними документами (електронна пошта).
52. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидко читання, опрацювання текстів.
53. Вдосконалення методики читання.
54. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.
55. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів.
56. Ведення нарад.
57. Способи впливу на поведінку учасників наради.
58. Особливості оперативних нарад.
59. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.
60. Результативність та кошторис нарад і зборів.
61. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволіканню уваги, пропаганди, затримки.
62. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив.
63. Типи спільних рішень учасників переговорів.
64. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта.
65. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря.
66. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е вид., перероб. та доп. К.: ВД “Професіонал”, 2004. 304 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Навч. посіб. К. : ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бибик С.П., Михно І.Л., Пустовіт Л.О., Сюта І.Г. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів. К.: Довіра, УНВЦ “Рідна мова”, 2001. 399 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова А.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. ВУЗів. К.: Кондор, 2003. 414 с.
5. Глушик С.В. Дияк О.В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: Навч. посіб. Для вищ. та сер. спец. навч. закладів. К.: АСК., 2006. 400 с.
6. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
7. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: Навч. посіб. 5-е вид. К.: Либідь, 2008. 384 с.
8. Жуков В., Скуратівський В. Соціальне партнерство в Україні: навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 200 с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. У 2 т. Т.2. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.
10. Зубков М. Сучасна українська ділова мова. 2-ге вид., доповн. Х.: Торсінг, 2002. 448 с.
11. Коваленко М. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді- Плюс, 2006. 252 с.
12. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. К. : Знання, 2009. 556 с.
13. Лукяніхін В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми : Університетська книга. 2004. 592 с.
14. Недашківський М. Менеджмент персоналу. Ірпінь: Академія ДПС, 2002. 252 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
16. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод посібник для самостійного

вивчення дисципліни. К: КНЕУ, 2000.

17. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
18. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002.
19. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
20. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
21. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посібн. К.: Знання, 2007. 420с.

Допоміжна

1. Кодекс законів України про працю. - Київ, 1998.
2. Конституція України. К.: Преса України, 1997. 80с.
3. Про вищу освіту: Закон України // Голос України. 2002. №43.
4. Про зайнятість: Закон України // Урядовий кур'єр, 1991.
5. Про затвердження положення про ступеневу освіту професійно-технічну освіту: Постанова КМУ від 3.06.99р. №956 // Офіційний вісник України. 1999. №23. С.1040.
6. Про колективні договори і угоди: Закон України. Закони України. Том 6. К., 1996. С.5-11.
7. Про оплату праці: Закон України // Закони України. Том 8. К., 1997. С.210-218.
8. Про охорону праці: Закон України // Закони України. Том 4. К., 1996. С. 114-133.
9. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Закони України. Том 15. К., 1999. С.332-343.
10. Про професійно-технічну освіту: Закон України // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. 1998. №48-49.
11. Про профспілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Урядовий кур'єр. 1999. №187.
12. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Закони України. Том 2. К., 1999. С.254-285.
13. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 23.05.2001р.

№127/151 // Праця і зарплата. 2001. №16.

14. Класифікатор професій ДК 003-95 (зміни та доповнення №4). К.: Соцінформ, 1995.
15. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. Вип.1. 237с.

Інформаційні ресурси

1. https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/4898/mod_resource/content/1 Організація праці менеджера. Навч. посібник
2. <http://maup.com.ua> Колпаков В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.
3. <http://mmlib.net/knigi/menedzhment/kniga-16/> Організація праці менеджера: Навчальний посібник
4. <https://westudents.com.ua/knigi/326-organizatsiya-prats-menedjera-skbtska-1.html> Організація праці менеджера - Скібіцька Л.І.
5. <http://studentam.kiev.ua/content/view/740/98/> Організація праці менеджера (Вілфрід Трілленберг)
6. http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_gritsenko_tb Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування.
7. http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/dilova_karyera_-_dahno_ii Дахно І.І. Ділова кар'єра.
8. http://pidruchniki.ws/00000000/etika_ta_estetika/korporativna_kultura_diloviy_etiket_-_timoshenko_nl Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА
Методичні рекомендації
до семінарських і практичних занять
для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр»
першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2023 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 33.
Обл.–вид. арк. 3,5. Ум.д.а. 3,5. Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12