ІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Кафедра управління персоналом та економіки праці**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до вивчення дисципліни «Організація праці менеджера»**

для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

спеціальності 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці»

денної та заочної форм навчання

Житомир 2015

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ……………………………………………………. | 3 |
| Плани практичних та семінарських занять…………… | 5 |
| Завдання для самостійної роботи студентів………… | 46 |
| Питання для семестрового контролю………………… | 56 |
| Критерії оцінювання знань студентів…………………. | 58 |
| Список рекомендованої літератури…………………… | 60 |
|  |  |

**ВСТУП**

Програма вивчення навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є загальні засади і методи організації управлінської праці.

Теоретичною та методологічною базою вивчення організації праці менеджера є нормативні дисципліни: менеджмент, економіка праці та соціально-трудові відносини, управління персоналом, організація та нормування праці, а також пов’язана з усіма дисциплінами, які характеризують об’єкт управління або його окремі функції.

**Мета дисципліни:** сформувати у студентів системні знання з теорії та практики організації праці менеджерів і відповідні професійні компетенції.

**Завдання дисципліни**: вивчення студентами теорії, вітчизняного й світового досвіду організації праці менеджерів та інших працівників апарату управління організаціями.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

***знати:***

* функції менеджменту і менеджера;
* особливості праці менеджерів;
* завдання організації праці менеджерів;
* засади функціонального поділу праці менеджерів;
* засади функціонального поділу праці в управлінні підприємствами;
* методи навчання менеджерів;
* особливості нормування управлінської праці;
* методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
* технологію підготовки управлінського рішення;
* вимоги до службового спілкування менеджера;
* методи оцінювання праці менеджерів;
* методи стимулювання праці менеджерів;
* засади програмування професійної кар’єри.

***вміти:***

* організовувати робоче місце керівника (фахівця);
* аналізувати умови праці менеджера;
* розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
* виявляти інформаційні потреби керівників і фахівців;
* розробляти заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення менеджерів;
* аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
* організовувати підготовку ділових нарад і зустрічей;
* аналізувати ефективність роботи секретаря керівник;
* консультувати керівників з питань організації праці управлінського персоналу;
* програмувати власну професійну кар’єру.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Управлінська праця та її наукова організація.

2. Прикладні аспекти організації праці менеджера.

**ПЛАНИ практичних та семінарських занять**

**Змістовий модуль 1**

**Праця менеджера та її наукова організація**

**Тема 1.** *Функції менеджера в організації. Особливості праці менеджера*

1.1. Функціональний поділ праці та його значення.

1.2. Функції менеджменту і менеджера в організації.

1.3. Методологічні аспекти праці менеджера.

1.4. Особливості праці менеджера.

**Терміни та категорії:** поділ праці, функціональний поділ праці, управлінська праця, менеджер, менеджер вищого рівня управління, менеджер середнього рівня управління, менеджер нижчого рівня управління, менеджери загального керівництва, менеджери лінійного керівництва, менеджери функціонального управління, функції менеджера, управлінські ролі.

**Питання для обговорення:**

1. Дайте визначення поділу праці.
2. Які види і форми поділу праці існують і розвиваються у наш час?
3. Під впливом яких чинників виник і розвивається поділ праці?
4. Що являє собою функціональний поділ праці? Наведіть приклади.
5. На які функціональні категорії поділяється персонал організацій?
6. Що являє собою технологічний поділ праці? Наведіть приклади.
7. Що являє собою професійний поділ праці? Наведіть приклади.
8. Що являє собою кваліфікаційний поділ праці? Наведіть приклади.
9. Які чинники обумовили відокремлення функцій керування від виконавських функцій?
10. Кого називають менеджером і чому?
11. Які функції покладено на менеджерів загального керівництва?
12. Які функції виконують менеджери лінійного управління виробництвом? Наведіть приклади.
13. Які функції покладено на менеджерів функціонального управління виробництвом? Наведіть приклади.
14. Які елементи становлять узагальнену структуру праці менеджера?
15. Які ролі виконує менеджер і як вони пов’язуються з його місцем в ієрархічній системі управління?
16. Якою є роль керівника в організації, у чому полягає сутність його праці? У чому полягає керівна роль менеджера в організації?
17. Чим пояснюється широкий діапазон операцій та динамізм змісту праці менеджера?
18. Чим обумовлена підвищена емоційна і психологічна напруженість праці менеджера?
19. Чим обумовлений режим ненормованого робочого дня менеджера?
20. Чому менеджер повинен постійно вчитися, підвищувати професійний і культурний рівень?

**Завдання:**

1. Проаналізуйте особливості праці менеджера та робітника за її складовими елементами та складіть порівняльну таблицю.

Таблиця 1.1. Елементи праці менеджера та робітника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Складові** | **Праця менеджера** | **Праця робітника** |
| **1** | **2** | **3** |
| Мета праці |  |  |
| Об’єкт праці |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
| Предмети праці |  |  |
| Засоби праці |  |  |
| Продукт праці |  |  |
| Результат праці |  |  |

2. Складіть порівняльну таблицю, що відображає відмінності в характері та змісті праці керівників нижчого, середнього та вищого рівнів управління.

Таблиця 1.2. Зміст та характер праці менеджерів різних рівнів управління

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Менеджер** | | |
| **нижчого рівня** | **середнього рівня** | **вищого рівня** |
| Зміст праці |  |  |  |
| Характер праці |  |  |  |

**Тема 2.** *Цілі організації і мета праці менеджера*

2.1. Місія і цілі організації.

2.2. Мета праці менеджера в системі цілей організації.

**Терміни та категорії:** філософія організації, місія, цілі, мета праці менеджера

**Питання для обговорення:**

1. Дайте визначення мети, філософії та місії організації.
2. Розкрийте значення чітко сформульованої місії організації.
3. Що собою являє генеральна мета організації?
4. Дайте визначення загальної (генеральної) стратегії організації.
5. За якими ознаками класифікують цілі організації?
6. У чому полягає перевага методу управління за цілями?
7. Розкрийте взаємозв’язки загальнокорпоративних, функціональних та лінійних цілей організації.
8. Охарактеризуйте найважливіші цілі діяльності менеджерів вищого рівня управління, їх роль у розробці філософії та місії організації.
9. Назвіть найважливіші цілі менеджерів середнього рівня управління.
10. Розкрийте головну мету і супутні цілі у роботі майстра виробничої дільниці

**Тема 3.** *Сутність і зміст організації праці менеджера*

3.1. Сутність і значення організації праці.

3.2. Складові організації праці менеджера.

3.3. Суб’єкти організації праці менеджера.

**Терміни та категорії:** організація праці, організація праці менеджера, економічне завдання організації праці менеджера, соціальне завдання організації праці менеджера, психофізіологічне завдання організації праці менеджера,

**Питання для обговорення:**

1. Наведіть визначення поняття «організація праці»?
2. Чому організацію праці слід розглядати як засіб досягнення мети?
3. У чому полягає економічне значення організації праці?
4. У чому полягає соціальне значення організації праці?
5. Сформулюйте основні завдання організації праці на підприємстві.
6. Розкрийте сутність, зміст і значення часткових організаційних процесів на підприємстві:
7. Визначення мети і результату праці;
8. Проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур;
9. Нормування праці;
10. Планування виробничих завдань;
11. Організація робочих місць;
12. Поділ і кооперування праці;
13. Визначення явочної і спискової чисельності працівників;
14. Підбір персоналу на вакантні робочі місця;
15. Організація навчання персоналу;
16. Регламентування посадових обов’язків;
17. Організація матеріального і морального заохочення;
18. Створення сприятливих умов праці;
19. Організація обслуговування робочих місць;
20. Контроль якості роботи.

**Завдання:**

Назвіть основних суб’єктів організації праці менеджера з персоналу за складовими організаційного процесу, що представлені в таблиці 3.1. Охарактеризуйте рівень та зміст їх участі в організації праці менеджера.

Таблиця 3.1. Суб’єкти організації праці менеджера з персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| **Складові** | **Суб’єкти організації праці менеджера з персоналу** |
| **1** | **2** |
| Визначення мети і результату праці |  |
| Проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур |  |
| Нормування праці; планування виробничих завдань |  |
| **1** | **2** |
| Поділ і кооперування праці |  |
| Визначення явочної і спискової чисельності працівників |  |

**Тема 4.** *Підготовка менеджерів*

4.1. Вимоги до менеджерів з боку роботодавців.

4.2. Методи навчання менеджерів.

**Терміни та категорії:** кваліфікаційні характеристики менеджера, морально-етичні якості, ділові якості, методи навчання менеджерів, підвищення кваліфікації, перепідготовка, виробниче інструктування, колективне обговорення складних питань, колективна творчість у рамках розроблення складних виробничих проектів.

**Питання для обговорення:**

1. Які кваліфікаційні характеристики претендента на керівну посаду є важливими для роботодавця?
2. Назвіть основні складові професійних (ділових) якостей менеджера.
3. Наведіть перелік морально-етичних якостей вдалого менеджера.
4. Які складові охоплює група професійно важливих психічних властивостей особистості?
5. Чим обумовлена необхідність безперервного навчання менеджерів, оновлення та поповнення їх знань?
6. Охарактеризуйте методи навчання менеджерів на робочому місці.
7. Наведіть перелік і прокоментуйте методи позавиробничого навчання менеджерів.
8. Що являє собою формальна освіта за класифікацією ЮНЕСКО?
9. Чим відрізняється неформальна освіта від інформальної?
10. Яке значення для кар’єри менеджера має самоосвіта? Назвіть форми самоосвіти?

**Завдання:**

1. Охарактеризуйте модель сучасного менеджера з персоналу. Якими визначальними рисами, на вашу думку, має володіти сучасний фахівець у сфері правління персоналом? Результати своїх дослідження оформіть у вигляді рисунку.

2. *Ситуаційне завдання*. «Minolta Corporation» виникла на українському ринку наприкінці 80-х років як українсько-австрійське СП. Нині її інтереси представляє компанія «Мінолта Україна». Працівники фірми, а також менеджери всіх рівнів – українці. Обіг компанії з року в рік зростає на третину. Успіх компанії зумовлений не стільки добротністю японських фотоапаратів та копіювальної техніки, скільки майстерністю ведення справ. Менеджерам вдалося так сформувати всі служби, що пропонований сервіс не викликає нарікань у клієнтів. Хоч лінійні працівники мають повну свободу дій, керівництво запровадило жорстку систему контролю та звітності.

У компанії діє своєрідна система підбору кадрів. Тут немає відділу кадрів. Рішення про прийом на роботу нових співробітників ухвалює генеральний директор. Питаннями навчання персоналу відає його заступник. Підбирають кадри керівники відділів. Пошук працівників ведуть цілеспрямовано на конкретну посаду з чітко визначеними функціональними обов’язками. Отже, головним принципом у підборі кадрів є функції, а не навпаки.

Керівництво компанії дуже жорстко контролює виконання функціональних обов’язків кожним працівником. Недбайливих працівників не перевиховують, а просто звільняють з роботи. Компанія приділяє велику увагу рівню підготовки персоналу. Тут розроблено чітку систему безперервного навчання, яка охоплює всіх працівників. Головне місце в навчанні посідають інтенсивні навчання.

Чітку організованість роботи забезпечує стабільність зарплатні й взаєморозуміння. Сприятливу та ділову атмосферу в колективі формує те, що всі співробітники зайняті конкретною роботою, виконують визначені обов’язки. Порушенням режиму роботи вважають створення виняткових умов праці окремим працівникам. Особистий авторитет та матеріальне становище кожного залежать тільки від його праці, старання та результатів.

В. Гридасов, заступник генерального директора компанії, розповідає, що часто трапляється й таке: керівник вимагає «Зробити!», а підлеглий не розуміє, навіть, що від нього власне вимагають. У цій ситуації керівник не може вирішувати питання авторитарно. Тут ліпше підійде так званий метод узгодження цілей. Виклавши завдання в загальних рисах, треба дати підлеглому термін на його осмислення. Такий підхід спонукає працівника вивчати ситуацію й шукати оптимальний варіант вирішення проблеми. Якщо працівник після зазначеного терміну не виконав завдання, його потрібно звільнити з роботи внаслідок поганої кваліфікації. Професіоналізм менеджера полягає в здатності до самовдосконалення. Він повинен постійно вчитися. Головною формою навчання є заняття, які проводять висококваліфіковані спеціалісти. Завдання таких занять – перевірити, як швидко менеджер знайде оптимальне рішення в кризовій ситуації. Робота менеджера на одному місці ефективна впродовж п’яти-семи років. Потім менеджер звикає до неї й знижує вимоги до самовдосконалення. У такому випадку треба просто вибрати новий напрям роботи.

*Питання та завдання:*

1. Як компанія підбирає працівників та організовує їхнє навчання?

2. Як підбирають менеджерів та досягають зростання їхнього професійного рівня?

*Джерело:*[*http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25070/1/17-104-2013-02%20Галушка1.pdf*](http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25070/1/17-104-2013-02%20Галушка1.pdf)

**Змістовий модуль** **2**

**Прикладні аспекти організації праці менеджера**

**Тема 5.** *Нормування управлінської праці.*

5.1. Аналіз затрат робочого часу працівників апарату управління.

5.2. Трудові нормативи і норми праці.

5.3. Методи нормування управлінської праці.

**Терміни та категорії:** нормування управлінської праці, робочий час, час роботи, час перерв, підготовчо-завершальний час, час основної роботи, час обслуговування робочого місця, час непродуктивної роботи, фотографія робочого часу, хронометраж, втрати робочого часу, трудові нормативи, трудові норми, норматив часу, норматив чисельності, норматив централізації, норматив кількості підлеглих, норматив оптимальних співвідношень чисельності різних категорій працівників, метод нормування праці, досвідний метод нормування праці, порівняльний метод нормування, статистичний метод нормування, аналітично-дослідницький метод нормування, аналітично-розрахунковий метод нормування праці.

**Питання для обговорення:**

1. Які категорії працівників підприємства належать до апарату управління?
2. Що являє собою робочий час? Чим відрізняються робочий час і час роботи?
3. Що являє собою час непродуктивної роботи?
4. Що являє собою підготовчо-завершальний час?
5. Назвіть три складові часу обслуговування робочого місця?
6. Дайте визначення фотографії робочого часу.
7. Що таке самофотографія робочого часу, коли її доцільно застосовувати?
8. Назвіть переваги та недоліки методу моментних спостережень.
9. Назвіть основні показники використання робочого часу.
10. Для розв’язання яких завдань застосовують нормування управлінської праці?
11. Дайте визначення трудових нормативів. Наведіть приклади.
12. Дайте визначення нормативів часу. Наведіть приклади.
13. Дайте визначення нормативів чисельності. Наведіть приклади.
14. Дайте визначення нормативів централізації. Наведіть приклади.
15. Дайте визначення нормативів кількості підлеглих (керованості). Наведіть приклади.
16. Дайте визначення нормативів оптимальних співвідношень чисельності. Наведіть приклади.
17. Дайте визначення норм праці. Назвіть основні методи встановлення норм праці для працівників апарату управління.
18. У чому суть досвідного методу визначення норм праці?
19. У чому суть порівняльного (аналогового) методу визначення норм праці?
20. У чому суть статистичного методу визначення норм праці?
21. У чому суть аналітичних (дослідницьких) методів визначення норм праці?

**Завдання:**

1. *Встановити норму кількості працівників* відділу організації праці та заробітної плати за укрупненими нормативами (див. табл. 1), якщо середньоспискова чисельність персоналу на даному заводі становить 3200 осіб, а кількість чинних норм виробітку дорівнює 37250 одиниць.

Таблиця 5.1. Нормативи чисельності працівників для виконання функції «організація праці та заробітної плати» (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Середньоспискова**  **чисельність**  **усього персоналу, осіб** |  | **Кількість чинних** | | | **норм виробітку, одиниць** | | | |  |
| **2500** | **5000** | **10000** | **15000** | **20000** | **25000** | **30000** | **35000** | **40000** |
| 2000 | 14 | 15 | 17 | 18 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 |
| 2500 | 16 | 18 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 24 | 25 |
| 3000 | 18 | 20 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 28 |
| 3500 | 20 | 23 | 25 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 31 |
| 4000 | 22 | 26 | 28 | 29 | 31 | 32 | 33 | 33 | 34 |
| 4500 | 24 | 27 | 30 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 |
| 5000 | 26 | 29 | 32 | 34 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| 5500 |  |  | 34 | 36 | 38 | 39 | 41 | 41 | 42 |
| 6000 |  |  | 36 | 39 | 40 | 42 | 43 | 44 | 45 |

*Джерело: [6]*

2. *Визначити рівномірне навантаження менеджера* на основі норми обслуговування.

На підприємстві діє 7 виробничих підрозділів. У відділі управління персоналу виділили 5 менеджерів-кураторів, які будуть надавати допомогу лінійним менеджерам виробничих підрозділів в області управління персоналу й виконувати в цих підрозділах роботи, делеговані їм керівником відділу управління персоналом. Перелік робіт, які в підрозділах будуть виконувати менеджери, наведені нижче.

Так як основна частина роботи менеджерів-кураторів пов’язана з діяльністю персоналу, то визначальним критерієм при визначенні обсягу робіт менеджера є кількість працівників, з якими буде працювати менеджер.

Кількість працівників є визначальним чинником, але на складність виконаних робіт істотно впливають й інші фактори, які повинні бути враховані при визначенні норми обслуговування для менеджерів-кураторів. Перелік найбільш важливих факторів, що впливають на складність і трудомісткість робіт менеджера, наведений у табл. 5.2. У табл. 5.3 дані нормативи, які показують ступінь впливу кожного фактора на складність і трудомісткість роботи. Наведені нормативи дозволяють визначити умовну кількість працівників у підрозділах і опираючись на ці дані рівномірно розподілити роботу між менеджерами, здійснити розміщення менеджерів по об’єктах.

Таблиця 5.2. Характеристика підрозділів

| **Фактори** | **Базова величина фактора** | **Підрозділ** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Чисельність персоналу, осіб | – | 200 | 300 | 240 | 150 | 80 | 180 | 60 |
| 1. Питома вага робітників у підрозділі, % | 55 | 60 | 54 | 68 | 70 | 52 | 65 | 55 |
| 2. Складність технологічних процесів | середня | середня | прос та | середня | дуже складна | середня | прос та | дуже складна |
| 3. Рівень квалі-фікації робіт-ників (середній розряд) | 3,7 | 3,9 | 2,8 | 4,2 | 4,9 | 3,7 | 3,1 | 4,5 |
| 4. Кількість норм часу на одного робітника | 24 | 30 | 35 | 20 | 31 | 40 | 25 | 38 |
| 5. Умови праці | норм. | норм. | шкідл | шкідл | норм. | дуже шкідл | норм. | норм. |
| 6. Втрати робо-чого часу, % | 15 | 20 | 8 | 12 | 19 | 22 | 15 | 21 |

Таблиця 5.3. Нормативи з коректування чисельності персоналу в підрозділі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Одиниця**  **зміни фактора** | **Кількість балів за одиницю відхилення від базової величини (±)** |
| 1. Питома вага робітників у підрозділі | Один відсоток | 0,01 |
| 2. Складність технологічного процесу | – | середня складність К = 1  простий -0,1  складний +0,1 |
| 3. Рівень кваліфікації робітників | 1 розряд | 0,3 |
| 4. Кількість норм часу на одного робітника | Одна норма | 0,005 |
| 5. Умови праці | – | за нормальних умов К = 1  шкідливі +0,1  дуже шкідливі +0,15 |
| 6. Втрати робочого часу | Один відсоток | 0,007 |

У процесі вирішення завдання необхідно:

1. провести аналіз наведених у табл. 5.3 факторів, які впливають на трудомісткість роботи менеджера, й установити, чи є серед них дублюючі фактори і чи не пропущено який-небудь істотний фактор. Свої висновки й пропозиції обґрунтувати;
2. визначити на основі наведеної в табл. 5.2 фактичної чисельності працівників їхню умовну чисельність у кожному підрозділі й в цілому по підприємству;
3. визначити нормативну величину норм обслуговування одним менеджером-куратором;
4. закріпити менеджерів-кураторів за підрозділами підприємства, прагнучи при цьому зробити розподіл більш-менш рівномірним (по числу умовних працівників).

*Джерело*: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3045/1/  
Практ.%20завд.%20та%20метод.%20рекомен.%20до%20їх%20викон.%20з%20навч.%20дисц.%20\_Організація%20праці%20менеджера\_%20для%20студ.%20напряму%20підготовки%206.030601%20\_Менеджмент\_%20заочної%20форми%20навч..pdf

3. *Проаналізувати особливості праці менеджера* та визначити шляхи підвищення ефективності використання робочого часу.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно (як показують дослідження, таких буває до 25%), які можуть (із великим успіхом) виконувати інші особи, які віднімають час в інших, називається діагностикою часу.

*Крок І* – Перевірка правильності заповнення спостережного листа «Розподіл робочого часу головного економіста підприємства за 3 вересня 2013 року» (чи записані найменування операцій, чи немає суміщення операцій в одному записі) (табл. 4).

Таблиця 5.4. СПОСТЕРЕЖНИЙ ЛИСТ

Розподіл робочого часу головного економіста підприємства за 03 вересня 13 року

| **№ з/п опе-рації** | **Поч. опе-рації** | **Трива-лість операції, хв.** | **Характер операції** | **З ким проводиться** | **Форма проведення** | **Місце проведення** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 7.53 | 21 | Аналіз виконання планів-графіків збирання овочів, плодів насіннєвих, виробництва продукції тваринництва, ходу сільського сподар-ських робіт | - | За оперативними даними | Кабінет |
| 2 | 8.14 | 38 | Контроль за роботою автопарку підприємства | Економісти, зав. гаражем | За шляхови-ми листами | Кабінет |
| 3 | 8.52 | 15 | Погодження плану роботи по кафедрі менеджменту організацій | Зав. кафедри | По телефону | Кабінет |
| 4 | 9.07 | 6 | Аналіз підсумків виконання плану на вересень 2013 року співробітниками планово-економічного відділу і визначення завдань співробітникам відділу на наст. місяць | Економісти | Нарада | Кабінет |
| 5 | 9.13 | 27 | Перевірка виробничих звітів і актів на списання матеріальних цінностей | Економіст по сільськ. господарству | За докумен-тами | Кабінет |
| 6 | 9.40 | 12 | Інформація про виконання плану продажів томатів і плодів насіннєвих | Директор, зам. директора | Нарада | Кабінет директора |
| 7 | 9.52 | 30 | Підготовка листа-нагадування підприємству-боржнику | Головний бухгалтер | Погодження тексту | Кабінет |
| 8 | 10.22 | 6 | Погодження питання про складання плану соціального розвитку трудового колективу на 2014 рік | Зав. кафедри менедж-менту органі-зацій | По телефону | Кабінет |
| 9 | 10.28 | 4 | Розгляд і затвердження акта використання металу по ремонтній майстерні | Зав. майстерні | Погодження документа | Кабінет |
| 10 | 10.32 | 25 | Підготовка відповіді народному депутату Верховної ради України на скаргу з житлового питання | - | Письмово | Кабінет |
| 11 | 10.57 | 15 | Домовляння про зустріч з кореспондентом газети | Кореспондент | По телефону | Кабінет |
| 12 | 11.12 | 24 | Пересування | - |  | Шлях |
| 13 | 11.36 | 57 | Участь у роботі комісії зі списання малоцінного інвентаря | Зам. директора гол. бухгалтер | Нарада з питань інвентаризації | Центральний склад |
| 14 | 12.33 | 26 | Пересування | - |  | Шлях |
| 15 | 12.59 | 31 | Ознайомлення з новими публікаціями | - | Читання | Кабінет |
| 16 | 13.30 | 12 | Вирішення питання щодо поїздки на рибалку у вихідні | Знайомий | Приватна розмова | Кабінет |
| 17 | 13.37 | 8 | Підготовка до оперативної диспетчерської наради (контроль виконання рішень попередніх диспетчерських нарад) | Гол. диспет-чер | Погодження | Диспетчерська |
| 18 | 13.45 | 6 | Підготовка до зустрічі з кореспондентом газети і погодження часу зустрічі з ним | Праців-ники видавництва  (газети) | Добір матері-алів по телефону | Кабінет |
| 19 | 13.51 | 5 | Подання матеріалів у зв’язку з поїздкою за кордон (до Росії) | Ст. інспектор відділу кадрів | Погодження | Кабінет |
| 20 | 13.56 | 16 | Коректування положення про преміювання учасників художньої самодіяльності | Еконо-міст  з праці,  директор  Будинку  культури | Нарада | Кабінет |
| 21 | 14.12 | 28 | Обідня перерва | - | - | Вдома |
| 22 | 14.30 | 55 | Бесіда з кореспондентом газети” | Кореспондент | Дача інформації | Кабінет |
| 23 | 15.25 | 28 | Обговорення результатів роботи бригад на нових умовах роботи | Рада бригади-рів | Нарада | Нарадча кімната |
| 24 | 15.53 | 5 | Підготовка до оперативної диспетчерської наради | - | Усно | Кабінет |
| 25 | 15.58 | 60 | Оперативна диспетчерська нарада | Керів-ники підрозді-лів, служб | Нарада | Актовий зал |
| 26 | 16.58 | 5 | Переїзд | Головний  агроном, водій | - | Автомо-біль |
| 27 | 17.03 | 55 | Перевірка якості сортування і упаковки плодів насіннєвих | Головний агроном | Візуально | Плодо-упакувальний пункт |
| 28 | 17.58 | 43 | Підготовка відповіді на лист-пропозицію від потенційного споживача. | - | Письмово | Вдома |
| 29 | 18.41 |  | Закінчення робочого дня | - | - |  |

*Крок II* – Визначення трудомісткості робіт і формування структури витрат робочого часу менеджера з указівкою витрат робочого часу протягом робочого дня у хвилинах і по відношенню до загальних витрат часу (у відсотках).

Для того щоб визначити трудомісткість робіт, використовуючи класифікацію витрат робочого часу і фактичний розподіл часу, необхідно дані по кожній операції, зафіксовані у спостережному листі (табл. 5.4), по черзі занести у відповідний рядок класифікаційної таблиці – «Зміст праці головного економіста» (табл. 5.5), а потім підсумувати схожі витрати часу. Слід розуміти, що різні операції можуть відноситися до одного виду роботи.

Таблиця 5.5. Зміст праці головного економіста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Вид роботи** | **Витрати часу, хв.** | **Разом** | |
| **хв.** | **до загальних витрат часу, %** |
|  | Отримання інформації | 27 (опер. №5)+ 31  (опер. №7) +  5 (опер. №24) +  25 (опер. №27) | 88 | 19,7 |
|  | Планування |  |  |  |
|  | Аналіз господарської діяльності |  |  |  |
|  | Організація й оплата праці |  |  |  |
|  | Звітність, фінансова діяльність |  |  |  |
|  | Робота з кореспонденцією |  |  |  |
|  | Прийом відвідувачів |  |  |  |
|  | Координація |  |  |  |
|  | Виробничі наради |  |  |  |
|  | Громадська робота |  |  |  |
|  | Пересування у просторі |  |  |  |
|  | Всього | - |  | 100,0 |

*Крок IІІ* – Аналіз структури витрат робочого часу й оцінка методів роботи головного економіста. Виконати це завдання – означає відповісти на запитання: Чи дотримується менеджер режиму праці та відпочинку? Чи раціонально він організує свою працю? Які функції виконує? Чи не виконує невластиві функції? Чи поєднує поточну роботу з перспективною? Наскільки ефективно поєднує відвідання підрозділів із кабінетною роботою, зовнішніми зв’язками? Які джерела отримання інформації використовує у роботі? Яке коло осіб, із якими вирішує питання?

*Крок ІV* – Визначення заходів з удосконалення праці головного економіста (робота в мікрогрупах). Під час виконання цього завдання зверніть увагу навіть на такі моменти, як спілкування завдяки мобільному зв’язку, використання комп’ютера, управління автомобілем тощо.

*Крок VI* – Обговорення запропонованих мікрогрупами заходів і прийняття групового рішення щодо необхідності й доцільності їх. Пам’ятайте, що «уміння розпоряджатися часом поряд із правильним керівництвом і технікою впливу на людей виступає фактором, що визначає Ваш успіх чи невдачу» (Вільям Зіверт).

*Джерело:* [10]

**Тема 6.** *Організація та обслуговування робочих місць*

6.1. Вимоги до організації робочого місця.

6.2. Планування робочих місць і службових приміщень.

6.3. Оснащення робочих місць.

6.4. Обслуговування робочих місць.

**Терміни та категорії:** організація робочого місця менеджера, робоче місце, робоча зона, планування робочого місця, внутрішнє планування робочого місця, зовнішнє планування робочого місця менеджера, оснащення робочого місця менеджера, обслуговування робочого місця менеджера, атестація робочого місця менеджера

**Питання для обговорення:**

1. Розкрийте сутність і значення робочого місця на підприємстві.
2. З яких етапів складається процес організації робочого місця для нової менеджерської посади?
3. Які загальні вимоги ставляться до організації робочих місць менеджерів?
4. Що являє собою процес планування робочих місць?
5. Які вимоги ставляться до планування робочих місць?
6. Які існують варіанти розташування робочих місць керівників?
7. Які існують будівельні норми щодо площі робочих місць керівників?
8. Назвіть основні предмети оснащення робочого місця керівника цеху.
9. Розкрийте зміст планово-розподільчих функцій обслуговування робочого місця менеджера.
10. Які види обслуговування робочого місця менеджера охоплює група функцій інформаційного забезпечення?
11. У чому полягає матеріально-технічне забезпечення робочого місця менеджера ?
12. Розкрийте структуру групи функцій забезпечення сприятливих умов праці на робочому місці менеджера.

**Завдання:**

1. За результатами вивчення методики розробки паспорта робочого місця *доповніть назви розділів Паспорта робочого місця* директора малого підприємства

*Розділ 1...*

Підприємство ВАТ «Зоря» по переробці продукції рослинництва.

Структурний підрозділ – керівництво.

Робоче місце директора.

Категорія персоналу – керівник.

Адреса: 75035, м. Херсон, вул. Жовтнева, буд. 17, кім. 27.

*Розділ 2...*

Сейф

Стіл для відвідувачів

вікно

вікно

Книжкова шафа

Робочий стіл

*Розділ 3...*

3.1. Управління стратегією розвитку.

3.2. Організація системи й процесів управління.

3.3. Управління персоналом і соціальним розвитком.

3.4. Управління економічним розвитком.

3.5. Управління фінансами та бухгалтерським обліком.

3.6. Управління працею та зарплатою.

3.7. Управління маркетингом і збутом.

3.8. Управління зовнішньоекономічною діяльністю.

*Розділ 4 ...*

Статут підприємства.

Договір засновників.

Філософія підприємства.

Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Положення про оплату праці.

Штатний розклад.

Положення про підрозділи.

Контракт директора.

Посадова інструкція директора.

Регламенти підприємства.

*Розділ 5...*

5.1. Робочий стіл 120\*80см – 3 шт.

5.2. Стіл для комп’ютера 80\*80см – 1 шт.

5.3. Куточок R 80см –1 шт.

5.4. Книжкова шафа – 1 шт.

5.5. Крісло директора – 1 шт.

5.6. Крісла для відвідувачів –3 шт.

5.7. Стільці кабінетні – 10 шт.

5.8. Сейф металічний – 1 шт.

*Розділ 6...*

6.1. Персональний комп’ютер – 1 шт.

6.2. Комутатор внутрішнього зв’язку – 1 шт.

6.3. Телефонний апарат (факс) – 1 шт.

6.4. Письмова дошка – 1 шт.

6.5. Кондиціонер побутовий БК-1500 – 1шт.

6.6. Множинний апарат «ХЕRОХ».

6.7. Канцелярський набір «Органайзер» – 1 шт.

6.8. Папки ділові – 20 шт.

*Розділ 7 ...*

7.1. Нормативна загальна трудомісткість – 2080 люд/год.

7.2. Трудомісткість виконання основних функцій – 1800 год.

7.3. Виробничі відрядження – 80 год.

7.4. Відпустки і регламентовані перерви – 200 год.

7.5. Норма керованості – 6 підлеглих.

7.6. Коефіцієнт рівномірності завантаженості – 0,9.

*Розділ 8...*

8.1. Загальна площа – 30м.

8.2. Площа на одного співробітника під час наради – 1,2м2.

8.3. Санітарні умови нормальні.

8.4. Норма освітленості – 200лк.

8.5. Середня температура – 20°С.

8.6. Рівень вологості – до 50%.

8.7. Рівень шуму – не більше 50 дБ.

8.8. Колір приміщення – світло-сірий.

*Розділ 9...*

9.1. Гарантований посадовий оклад – 3700 грн.

9.2. Винагорода за кінцеві результати – 1500грн.

9.3. Премія – 5% від чистого прибутку.

9.4. Щорічна премія (бонус) – від 1 до 2 посадових окладів.

*Розділ 10 ...*

10.1. Інструкція з охорони праці.

10.2. Інструкція з експлуатації технічних засобів.

10.3. Інструкція з електробезпеки.

10.4. Фірмовий одяг (костюм, черевики, сорочка, краватка).

10.5. Робочий одяг для відвідування об’єктів (халат, головний убір).

10.6. Засоби індивідуального захисту (газовий пістолет, електрошок).

*Розділ 11 ...*

11.1. Персональний автомобіль «Lanos».

11.2. Додаткова оплачена відпустка 6 днів нарік.

11.3. Творчий день – 1 день на місяць.

*Розділ 12 ...*

12.1. Ріст чистого прибутку (відсоток до попереднього року).

12.2. Зниження витрат на 1 грн. продукції.

12.3. Ріст обсягів виробництва (тис. грн., відсоток до попереднього року).

12.4. Зниження плинності кадрів (у відсотках).

12.5. Ріст якості продукції (зниження відсотка браку).

2. *Зробіть ескіз Вашого варіанта раціонального облаштування службового приміщення* відділу, якщо відомо, що для відділу виділено приміщення площею 30 кв.м. (5 : 6). У відділі працює 4 особи. На цій площі треба розмістити 4 робочих столи, один з яких комп’ютерний кутовий, 1 стелаж (розміром 1,5 : 0,4) для зберігання документів і шафу для верхнього одягу (1,3 : 0,6), користуючись вимогами та рекомендаціями до розміщення робочих місць і дотримання санітарно-гігієнічних умов праці. У службовому приміщенні два вікна, розміщені пропорційно на довшій стінці. Двері знаходяться на протилежному боці приміщення на відстані 1,5 м від бокової стіни

Захист авторами кращих ескізів й вибір найкращого варіанта раціонального облаштування службового приміщення відділу.

**Тема 7.** *Умови і культура праці менеджера*

7.1. Особливості праці менеджера і загрози його здоров’ю.

7.2. Фактори, умови праці та гігієнічні рекомендації менеджерам.

7.3. Режим праці та відпочинку.

7.4. Культура праці.

**Терміни та категорії:** загальні аспекти діяльності менеджера, специфічні аспекти діяльності менеджера, суб’єктивні аспекти діяльності менеджера, умови праці менеджера, елементи умов праці на робочих місцях, режим праці та відпочинку, фази працездатності, культура праці, культура робочого місця, культура трудової поведінки.

**Питання для обговорення:**

1. Наведіть перелік негативних аспектів у діяльності менеджера.
2. Наведіть класифікацію факторів виробничого середовища.
3. Наведіть класифікацію елементів умов праці на виробництві.
4. Наведіть перелік гігієнічних рекомендацій менеджерам.
5. Дайте характеристику нормативним параметрам мікроклімату у службовому приміщенні.
6. Яким вимогам має відповідати освітлення робочої зони менеджера?
7. Дайте визначення режиму праці й відпочинку. Які види перерв рекомендовано використовувати менеджерам упродовж робочого дня?
8. Поясніть, яке значення має культура праці у діяльності менеджера?
9. Розкрийте основний зміст культури робочого місця менеджера.
10. Наведіть перелік основних складових культури трудової поведінки менеджера.
11. Поясніть зміст і значення дисципліни як складової культури праці менеджера.
12. Поясніть зміст і значення відповідальності та якості роботи менеджера.
13. Поясніть зміст і значення етики як складової культури трудової поведінки менеджера.
14. Поясніть зміст і значення культури спілкування менеджера

**Завдання:**

1. Проаналізуйте перелік основних елементів умов праці для керівників вищого і середнього рівнів управління. Поясніть, чому різні керівники працюють у неоднакових виробничих умовах?

Таблиця 7.1. Умови праці менеджерів вищого та середнього рівнів управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Елементи умов праці** | **Менеджер** | |
| **вищий рівень управління** | **середній рівень управління** |
|  |  |  |

**Тема 8.** *Аналіз і вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами*

8.1. Особливості трудових процесів у сфері управління підприємствами.

8.2. Аналіз трудових процесів.

8.3. Напрями і методи вдосконалення трудових процесів у сфері управління підприємствами.

**Терміни та категорії:** трудовий процес, управлінська процедура,управлінська трудова операція, службово-комунікаційні операції, розпорядчі операції, координаційні операції, контрольно-оцінювальні операції, аналітичні операції, конструктивні операції, документальні операції, первинно-лічильні та облікові операції, комунікаційно-технічні операції, обчислювальні та формально-логічні операції, аналіз трудових процесів, «дерево проблем»

**Питання для обговорення:**

1. Поясніть, чим принципово відрізняється праця керівників від праці робітників.
2. Що являє собою функціональне завдання як складова функції управління?
3. Що таке «управлінська процедура»?
4. Що являє собою управлінська трудова операція?
5. З яких елементів складається управлінська трудова операція?
6. Наведіть класифікацію трудових операцій, виконуваних управлінським персоналом.
7. Які операції входять до групи організаційно-адміністративних?
8. Які операції входять до групи аналітико-конструктивних?
9. Які операції входять до групи інформаційно-технічних?
10. Які причини можуть спонукати необхідність проведення аналізу якості управління підприємством?
11. Що являє собою «дерево проблем» В.Ш. Рапопорта?
12. За якими показниками можна оцінити раціональність використання робочого часу працівниками апарату управління ?
13. Які причини можуть сигналізувати про нагальну потребу вдосконалення трудових процесів, виконуваних працівниками апарату управління?
14. З яких етапів складається процес розроблення оргпроекту?
15. Що являє собою карта управлінської процедури?
16. Що являє собою карта організації праці на робочому місці?

**Завдання:**

1. Розрахуйте коефіцієнт підготовки управлінських кадрів, якщо відомо, що загальна чисельність управлінських працівників підприємства складає 112 осіб, але дипломи молодшого спеціаліста мають 12 осіб, бакалавра – 2 особи, спеціаліста – 81 особа, магістра – 2 особи. Слід пам’ятати, що нормативне співвідношення фахівців з повною вищою освітою та чисельності бакалаврів і молодших спеціалістів – 1:2.

2. Розрахуйте коефіцієнт завантаженості управлінських працівників, якщо відомо, що загальна кількість структурних підрозділів підприємства – 15, із них тих, які мають затверджені положення – 14, питома вага невластивих витрат робочого часу – 12%; загальна чисельність управлінських працівників підприємства складає 112 осіб, із них затверджені посадові інструкції мають 107 посадових осіб, а питома вага невластивих функцій складає 11%. При цьому слід врахувати також, що фактична керованість для керівника підприємства – 7 (при нормативі 12), для головних спеціалістів – 7 (при нормативі 6), для керуючих відділками – 9 (при нормативі 9) і для бригадирів – 23 (при нормативі 25).

**Тема 9.** *Регламентування праці менеджерів*

9.1. Сутність, значення і об’єкти регламентування управлінської праці.

9.2. Регламентування діяльності керівників організації.

9.3. Регламентування діяльності керівників лінійного управління.

9.4. Регламентування діяльності працівників функціональних підрозділів.

**Терміни та категорії:** регламент, регламентування управлінської праці, штатний розклад, положення про структурний підрозділ, посадова інструкція, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір.

**Питання для обговорення:**

1. Поясніть необхідність регламентування діяльності управлінського персоналу в організації.
2. Дайте визначення понять «регламент», «регламентування в управлінні організаціями».
3. Назвіть відомі вам форми регламентування.
4. Назвіть основні об’єкти регламентування в діяльності управлінського персоналу.
5. Якими документами регламентується функціональний поділ праці в апараті управління організації?
6. Якими засобами регламентується чисельність управлінського персоналу?
7. Для чого розробляється і затверджується штатний розклад організації (підрозділу)?
8. Якими документами регламентується технологія управління?
9. Якими документами регламентується технологія виробництва?
10. З якою метою в організації розробляють схеми інформаційних потоків?
11. Яке значення має схема документообігу в системі управління?
12. Назвіть відомі вам зовнішні нормативно-правові акти, що використовуються в управлінні організаціями.
13. Яке значення мають положення про структурні підрозділи та посадові інструкції?
14. Яке значення в управлінні організацією має колективний договір?
15. Для чого існують правила внутрішнього трудового розпорядку?
16. Які категорії персоналу користуються єдиним графіком проведення в організації ділових нарад, зборів, засідань тощо?
17. Якими документами регламентується діяльність вищого керівництва організації?
18. Якими документами регламентується діяльність керівників лінійного управління?
19. Якими документами регламентується діяльність персоналу функціональних підрозділів?
20. Назвіть причини, чому, на вашу думку, до цього часу не створено єдиного стандарту (або переліку) регламентної документації для потреб управління організаціями

**Завдання:**

Складіть перелік об’єктів регламентування та видів регламентів діяльності менеджера з управління персоналом, користуючись роздатковими матеріалами (наданими викладачем). За результатами проведених досліджень заповніть таблицю.

Таблиця 9.1. Регламентування праці менеджера з управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Об’єкт регламентування** | **Вид регламенту** | **Призначення регламенту** |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Тема 10.** *Інформаційне забезпечення діяльності менеджера*

10.1. Значення і класифікація управлінської інформації.

10.2. Інформаційна система підприємства та її складові.

10.3. Інформаційні потреби керівників та вимоги до інформації.

10.4. Організація інформаційного забезпечення менеджера.

**Терміни та категорії:** інформація, управлінська інформація, інформаційні потреби менеджера, дані, інформаційний ресурс, інформаційний процес, інформаційний потік, інформаційна технологія, інформаційна система, інформаційне забезпечення менеджера.

**Питання для обговорення:**

1. Наведіть визначення інформації в управлінні.
2. Яке значення має інформація для управління підприємством?
3. Дайте класифікацію основних видів інформації.
4. Назвіть основні джерела формування інформації для управління.
5. Назвіть основні інформаційні потоки, джерелом яких є діяльність відділу організації праці та заробітної плати.
6. Як визначаються інформаційні потреби менеджерів?
7. Які вимоги ставляться до управлінської інформації?
8. Що являє собою система підтримки прийняття рішень?
9. Яке значення має база даних для інформаційного обслуговування менеджера?
10. З яких відомостей формується масив нормативно-планових даних?
11. З яких відомостей формується масив фактичних даних?
12. Сформулюйте основні умови якісного інформаційного забезпечення менеджерів.

**Завдання:**

1. Для організації інформаційного забезпечення діяльності керівників велике значення має визначення реальних потреб в інформації. Здійснити аналіз інформаційних потреб менеджера з персоналу, результати якого рекомендується оформити у таблицю.

Таблиця 10.1. Інформаційні потреби менеджера з персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| **Напрямки управління персоналом** | **Інформаційні потреби** |
| Планування чисельності персоналу |  |
| Набір, відбір персоналу |  |
| Розвиток персоналу |  |
| Мотивація персоналу |  |
| Оцінювання персоналу |  |
| тощо |  |

2. На основі Положення про структурний підрозділ та Посадової інструкції менеджера з персоналу, а також за результатами вивчення лекційного матеріалу, здійснити аналіз інформаційних потоків відділу кадрів середнього за розмірами підприємства (тобто регулярного руху інформації, спрямованого від джерела інформації (відділу кадрів) до отримувача, визначеного функціональними зв’язками між ними). Результати дослідження оформити у вигляді схеми.

Відділ кадрів

*Зміст інформації або назва документа?*

*До якого відділу надходить?*

*Зміст інформації або назва документа?*

*До якого відділу надходить?*

Рис. 10.1. Інформаційні потоки відділу кадрів на підприємстві

**Тема 11.** *Делегування повноважень і планування праці менеджера*

11.1. Сутність і практичне значення делегування повноважень керівників.

11.2. Організація делегування повноважень.

11.3. Контроль за роботою підлеглих працівників.

11.4. Планування праці менеджера.

11.5. Самоконтроль виконання запланованих досягнень.

**Терміни та категорії:** повноваження, делегування повноважень, організація делегування повноважень, умови делегування повноважень, перешкоди делегуванню повноважень, планування праці, перспективні плани праці менеджера, оперативні плани праці менеджера, вибір пріоритетності справ менеджера, принцип Паретто, метод АБВ-аналізу, метод Ейзенхауера, метод «Альпи», тайм-менеджмент, засоби планування особистої роботи менеджера.

**Питання для обговорення:**

1. Розкрити сутність делегування повноважень.
2. Чим обумовлена необхідність делегування повноважень?
3. Які переваги керівникові дає правильне делегування повноважень?
4. Як делегування повноважень відбивається на роботі підлеглих?
5. Розкрийте послідовність дій керівника щодо організації делегування повноважень.
6. Яких помилок не варто припускатись керівникові у процесі делегування повноважень?
7. Яке значення має контроль за діяльністю підлеглих?
8. Дайте характеристику основних видів контролю: запобіжного, поточного та підсумкового.
9. Яке значення має звітність виконавців і керівників структурних підрозділів?
10. Якими засобами доцільно стимулювати самостійність і відповідальність підлеглих у рамках делегування повноважень?
11. Що собою являє планування особистої праці менеджерів?
12. Назвіть основні об’єкти планування в діяльності менеджера.
13. Яким вимогам має відповідати план роботи менеджера?
14. Які існують можливості стандартизації (типізації) планів роботи менеджерів?
15. За якою схемою керівникові доцільно здійснювати самоконтроль виконання запланованих дій?

**Завдання:**

Основною галуззю сільськогосподарського виробництва TOB «Зоря» є рослинництво. Воно включає переважно виробництво зернових і соняшнику, продукція яких у структурі реалізації сільськогосподарських товарів складає відповідно 45,0 і 38,0%. Зараз період підготовки до збиральних робіт по зернових культурах і керівник має напружений інтенсивний графік роботи. Необхідно скласти план наступного робочого дня керівника за допомогою методу «Альпи» та Правила Паретто (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. Вихідні дані для планування робочого часу керівника підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Перелік справ керівника на робочий день** | **Попередня оцінка тривалості виконання справ без резерву часу, год.** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1 | Запрошення керівників і спеціалістів на нараду | 0,2 |
| 2 | Проведення наради | 1,0 |
| 3 | Вивчення проекту положення про маркетингову службу | 0,5 |
| 4 | Перегляд звіту про фінансові результати діяльності підприємства | 0,2 |
| 5 | Прийом відвідувачів | 1,5 |
| 6 | Підготовка до зустрічі іноземної делегації | 0,5 |
| 7 | Підготовка розпорядження про створення комісії з перевірки гото­вності техніки до збиральних робіт | 0,5 |
| 8 | Підготовка листа директору ДАК «Хліб України» | 0,5 |
| 9 | Участь у презентації продукції підприємства на районній виставці | 1,5 |
| 10 | Прийом іноземної делегації | 1,0 |
| 11 | Поїздка по полях господарства | 2,0 |
| 12 | Інформування працівників про перенесення робочого дня | 0,2 |
| 13 | Телефонна розмова з директором елеватора | 0,1 |
| **1** | **2** | **3** |
| 14 | Візит до начальника управління сільського господарства | 1,5 |
| 15 | Контроль за виконанням доручень відділу збуту | 0,3 |
| 16 | Вивчення інвестиційних пропозицій партнерів | 1,0 |
| 17 | Перегляд пошти | 0,5 |
|  | Всього |  |

**Тема 12.** *Службове спілкування менеджера*

12.1. Потреби менеджера у спілкуванні.

12.2. Основні види і форми спілкування менеджерів.

12.3. Спілкування менеджера з підлеглими.

12.4. Ділова бесіда і переговори.

12.5. Організація підготовки та проведення ділових нарад.

12.6. Листування як форма ділового спілкування.

12.7. Приймання з особистих питань.

**Терміни та категорії:** ділове спілкування, вербальне спілкування, невербальне спілкування, ділова бесіда, переговори, ділова нарада, оперативна нарада, листування, приймання з особистих питань.

**Питання для обговорення:**

1. Дайте визначення спілкування у широкому розумінні та спілкування в управлінні соціальними об’єктами.
2. Хто може бути ініціатором службового спілкування на підприємстві?
3. Чим обумовлені потреби менеджера у спілкуванні?
4. Наведіть кілька прикладів, які ілюструють обов’язкову участь керівника у спілкуванні.
5. Назвіть основних партнерів першого керівника організації у спілкуванні.
6. З ким найчастіше спілкуються керівники середнього рівня управління?
7. З ким найчастіше спілкуються майстри виробничих дільниць?
8. Які чинники і з ким змушують спілкуватися керівників функціональних підрозділів?
9. За яких обставин ініціаторами спілкування є робітники?
10. Дайте перелік основних видів спілкування керівника.
11. Дайте перелік основних форм спілкування керівника.
12. Яким вимогам має відповідати спілкування керівника з підлеглими?
13. Яку тактику має обрати менеджер на відповідальних переговорах? Чим це обумовлено?
14. Яке значення для ефективності управління мають ділові наради?
15. Дайте класифікацію основних видів ділових нарад.
16. Як керівник має готуватись до проведення відповідальної проблемної наради?
17. Яким вимогам має відповідати службове листування?
18. Якої тактики має дотримуватись керівник, приймаючи відвідувачів з особистих питань?

**Тема 13.** *Роль секретаря в організації праці менеджера*

13.1. Різновиди секретарських посад.

13.2. Вимоги до підготовки, ділових та особистісних якостей секретаря керівника.

13.3. Взаємодія секретаря і керівника.

**Терміни та категорії:** секретар, секретар керівника, секретар-друкарка, кваліфікаційні вимоги секретаря, особистісні якості секретаря, функції секретаря.

**Питання для обговорення:**

1. Поясніть походження і сучасне значення слова «секретар».
2. Які секретарські посади та інші близькі до них вам відомі?
3. Якими документами регламентується діяльність секретарів?
4. Які кваліфікаційні вимоги встановлено для секретаря керівника? В якому документі їх закріплено?
5. Якими діловими якостями має володіти претендент на посаду секретаря?
6. Які особистісні якості хоче бачити керівник у секретаря?
7. У чому полягає головне призначення секретаря керівника?
8. Розкрийте основні завдання секретаря щодо організаційного забезпечення роботи керівника.
9. Розкрийте основні завдання секретаря щодо інформаційного забезпечення роботи керівника.
10. Що керівник має зробити для секретаря, щоб їх взаємодія була ефективною?

**Тема 14.** *Оцінювання і стимулювання праці менеджера*

14.1. Значення оцінювання праці менеджера.

14.2. Поточне і регулярне оцінювання праці менеджерів.

14.3. Періодичне комплексне оцінювання праці менеджерів.

14.4. Стимулювання праці менеджерів.

**Терміни та категорії:** оцінювання праці менеджера, організаційне значення оцінювання праці менеджера, економічне значення оцінювання праці менеджера, соціальне значення оцінювання праці менеджера, поточне оцінювання праці менеджера, підсумкове оцінювання праці менеджера, комплексне оцінювання праці менеджера,стимулювання праці менеджера, посадовий оклад, премії, надбавки.

**Питання для обговорення:**

1. Розкрийте значення об’єктивного оцінювання праці менеджерів.
2. Назвіть відомі вам методи оцінювання працівників сфери управління виробництвом.
3. Розкрийте особливості поточного оцінювання менеджерів.
4. Розкрийте особливості регулярного оцінювання менеджерів.
5. Розкрийте особливості періодичного і комплексного оцінювання менеджерів.
6. Яким вимогам мають відповідати менеджери вищого рівня управління на підприємствах?
7. Розкрийте сутність функціональної компетентності менеджера.
8. Розкрийте сутність ситуативної компетентності менеджера.
9. Що являє собою інтелектуальна компетентність менеджера?
10. Що являє собою і яке значення має соціальна компетентність менеджера?
11. Які показники характеризують результати праці менеджера?
12. За якими особистісними характеристиками варто оцінювати керівників лінійного управління на підприємствах?
13. Розкрийте особливості експертного оцінювання менеджерів.
14. Які рішення може ухвалювати атестаційна комісія підприємства?
15. Які грошові виплати становлять основу матеріального стимулювання праці?
16. Які пільги може надавати підприємство керівникам у рамках стимулювання праці?
17. Які засоби негрошового стимулювання праці вам відомі?

**Завдання:**

Які, на вашу думку, показники (економічні показники ефективності кінцевих результатів; результативності, якості та складності праці; показники соціальної ефективності) найбільшою мірою характеризують роботу керівників вищої ланки підприємства та можуть бути запропоновані для його оцінки. Обґрунтуйте свою думку та заповніть таблицю.

Таблиця 14.1. Показники ефективності праці менеджера вищої ланки управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ефективність** | |
| **економічна** | **соціальна** |
| Менеджер вищої ланки управління |  |  |

**Тема 15.** *Авторитет і кар’єра менеджера*

15.1. Імідж і авторитет менеджера.

15.2. Формування реального авторитету.

15.3. Програмування ефективної діяльності і кар’єри менеджера.

15.4. Формальне і неформальне лідерство.

15.5. Стиль керівництва та його значення.

**Терміни та категорії:** керівник, лідер, влада керівника, лідерство, стиль керівництва, авторитет, ділова кар’єра, планування особистої кар’єри, кар’єрограма.

**Питання для обговорення:**

1. Поясніть, що являє собою імідж менеджера.
2. Розкрийте сутність і значення авторитету менеджера в його діяльності на підприємстві.
3. Як має діяти керівник для зміцнення власного авторитету у трудовому колективі?
4. Яке значення має програмування ділової кар’єри для менеджера і для підприємства?
5. Яку тактику і стратегію поведінки має обрати молодий керівник, якщо він хоче досягти успіхів у професійній діяльності?
6. Які суб’єкти беруть участь у плануванні (програмуванні) та реалізації ділової кар’єри?
7. Яка роль належить адміністрації підприємства у справі програмування ділової кар’єри?
8. Які обов’язки покладено на працівника, якого включено до плану ділової кар’єри?
9. З яких етапів має складатися програма ділової кар’єри?
10. У чому полягає і виявляється влада керівника?
11. Розкрийте сутність і значення понять «лідер» і «лідерство».
12. Чим відрізняється керівник від лідера?
13. Яке значення має правильно обраний стиль керівництва для досягнення цілей організації?

**Завдання:**

1. На підприємствах існувало б менше проблем, якби кожен менеджер був справжнім лідером. Однак це ідеальний варіант. проведіть порівняльний аналіз характеристик керівника та лідера.

2. Складіть порівняльну таблицю стилів керівництва з метою виокремлення їх спільних і відмінних, позитивних і негативних рис.

Таблиця 15.1. Особливості стилів керівництва менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стиль керівництва** | | |
| **автократичний** | **демократичний** | **ліберальний** |
|  |  |  |

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Самостійна робота є невід’ємною частиною навчального процесу і основою пізнавальної діяльності студента. Метою методичних рекомендацій є конкретизація самостійної роботи студента для всебічного підвищення рівня знань, раціоналізації процесів підготовки, виконання і захисту самостійної роботи, єдності навчання і науково-дослідної роботи.

**Самостійна робота** студентів з дисципліни «Організація праці менеджера» організовується за наступними формами:

*перша –* обов’язкове конспектування та вивчення питань, що виносяться викладачем на самостійне опрацювання;

*друга –* підготовка доповідей у вигляді коротких повідомлень за окремими темами;

*третя –* написання індивідуальної наукової роботи – реферату на задану викладачем тему.

Зазначені форми самостійної роботи є обов’язковими для виконання усіма студентами.

Підготовка самостійної роботи здійснюється відповідно до планів самостійних робіт. Викладач спрямовує і контролює самостійну роботу студента, надає консультації з питань, що виникають. Контроль за самостійною роботою студентів відбувається безпосередньо на семінарських та практичних заняттях шляхом обговорення питань, що виносяться на самостійне вивчення; доповідей за темами рефератів, їх обговорення; виконання тестів різного рівня складності; оформлення ділової документації з питань працевлаштування.

Кожен студент продовж навчального семестру повинен здати викладачу реферат та презентувати його на семінарському занятті, бажано з використанням засобів наочності (плакатів, презентацій, графічного і табличного матеріалів, інших візуальних матеріалів).

Оцінювання реферату здійснюється за шкалою оцінок як окремих елементів змістових модулів.

**Змістовий модуль 1**

**Праця менеджера та її наукова організація**

**Тема 1.** *Функції менеджера в організації. Особливості праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Види та класифікація управлінської діяльності.

2. Зміст та класифікація роботи менеджера.

3. Управлінські ролі менеджера, зміст та класифікація.

**Теми рефератів:**

1. Зміст та механізм прояву законів управління людьми.
2. Біопсихічні закони, які керують людиною у процесі роботи.
3. Творча складова праці менеджера.
4. Освіта та її вплив на удосконалення діяльності менеджера.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 13

**Тема 2.** *Цілі організації і мета праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Місія і цілі організації.

2. Мета праці менеджера в системі цілей організації.

**Теми рефератів:**

1. Сучасний менеджер як суб’єкт і об’єкт організації праці.
2. Роль менеджера в управлінні підприємством.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 13, 18

**Тема 3.** *Сутність і зміст організації праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Сутність та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Основні принципи наукової організації праці.

**Теми рефератів:**

1. Об’єктивні основи виникнення організації праці менеджера.
2. Раціональна організації розумової праці менеджера.
3. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 10, 13

**Тема 4.** *Підготовка менеджерів*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Вимоги до менеджерів з боку роботодавців.

2. Методи навчання менеджерів на робочому місці.

3. Методи позавиробничого навчання менеджерів.

**Теми рефератів:**

1. Визначення здібностей до керівництва у студентів-менеджерів.

2. Формування та розвиток професійної компетентності менеджера.

3. Причини поразок керівників-менеджерів на конкурсах.

*Література****:*** 1, 2, 3, 6, 9, 16

**Змістовий модуль 2**

**Прикладні аспекти організації праці менеджера**

**Тема 5.** *Нормування управлінської праці*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Методи нормування праці: мікроелементне нормування.

2 Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

**Теми рефератів:**

1. Необхідність та переваги нормування управлінської праці.
2. Нормування управлінської праці: досвід і проблеми.

*Література****:*** 1, 3, 4, 6, 10, 18

**Тема 6.** *Організація та обслуговування робочих місць*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Класифікація робочих місць менеджера.

2. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, сотова.

3. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.

**Теми рефератів:**

1. Антропометричні показники, що враховуються при організації робочих місць.

2. Вплив сучасної організаційної технічки на підвищення ефективності роботи менеджера.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 13

**Тема 7.** *Умови і культура праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

2. Режим праці та відпочинку. Рекомендована схема внутрізмінного режиму праці та відпочинку керівника.

**Теми рефератів:**

1. Особливості праці менеджера і загрози його здоров’ю.
2. Культура мислення менеджера.
3. Культура говоріння та слухання менеджера.
4. Естетика праці. Кольорова гамма в оформленні кабінету керівника.

*Література****:*** 1, 3, 6, 13, 15, 17

**Тема 8.** *Аналіз і вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Особливості трудових процесів у сфері управління підприємствами.

2. Напрями і методи вдосконалення трудових процесів у сфері управління підприємствами.

**Теми рефератів:**

1. Фактори, що знижують ефективність роботи менеджера та залежать від нього самого.

2. Фактори, що знижують ефективність роботи менеджера та залежать від його підлеглих.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 13, 22

**Тема 9.** *Регламентування праці менеджерів*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Об’єкти регламентування діяльності менеджера.

2. Види регламентів у забезпеченні ефективної організації праці менеджера.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 13

**Тема 10.** *Інформаційне забезпечення діяльності менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Організація інформаційного забезпечення менеджера.

2. Сутність і види управлінських документів.

3. Системи документації в управлінні. Процеси документування.

**Теми рефератів:**

1. Якість інформаційного забезпечення керівників та шляхи її підвищення.
2. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів.

*Література****:*** 1, 3, 6, 10, 12, 14, 16

**Тема 11.** *Делегування повноважень і планування праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Контроль за роботою підлеглих працівників.

2. Самоконтроль виконання запланованих досягнень.

3. Засоби планування особистої роботи менеджера.

**Теми рефератів:**

1. Перешкоди у делегуванні повноважень, шляхи їх подолання.
2. Цільове планування роботи менеджера.
3. Тайм-менеджмент менеджера з управління персоналом.
4. Взаємозв’язок між службовою та позаслужбовою діяльністю менеджера з управління персоналом.

*Література****:*** 1, 3, 6, 7, 10, 13

**Тема 12.** *Службове спілкування менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Ділові контакти в діяльності менеджера.

2. Етикет ділових контактів менеджера.

3. Класифікація типів співрозмовників та прийоми ведення розмови з кожним з них.

**Теми рефератів:**

1. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішень.
2. Психологічні механізми і технологія переговорного процесу.
3. Ведення ділової полеміки і майстерність публічного виступу.
4. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.
5. Етикет службового листа.
6. Роль невербального спілкування у діяльності менеджера.

*Література****:*** *Література****:*** 1, 3, 6, 10, 12, 13

**Тема 13.** *Роль секретаря в організації праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Різновиди секретарських посад.

2. Вимоги до підготовки, ділових та особистісних якостей секретаря керівника.

3. Взаємодія секретаря і керівника.

**Теми рефератів:**

1. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта.
2. Обов’язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника.

*Література****:*** *2,* 3, 6, 10, 16, 17

**Тема 14.** *Оцінювання і стимулювання праці менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Ефективність праці менеджера: сутність та види.

2. Методи оцінювання ефективності управлінської праці.

**Теми рефератів:**

1. Формування системи мотивації управлінських працівників.
2. Особливості оплати праці менеджерів та її стимулююча роль.

*Література****:*** *2,* 3, 6, 10, 16, 17, 23

**Тема 15.** *Авторитет і кар’єра менеджера*

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Формальне і неформальне лідерство.

2. Стиль керівництва та його значення.

**Теми рефератів:**

1. Професійна кар’єра менеджера з персоналу та шляхи її росту.
2. Особливості реалізації кар’єрних цілей менеджера.
3. Імідж менеджера, його роль та особливості формування.

*Література****:*** 1, 2, 3, 6, 10, 16, 17, 23

**Вимоги до написання реферату**

Реферат є формою самостійної роботи студента й одночасно методом контролю рівня його знань викладачем. При написання реферату студент розвиває навички роботи з науковою літературою, здібності узагальнення матеріалів на основі вивчення різних джерел, уміння чітко викладати свої думки у письмовій формі, а під час його захисту набуває навичок публічних виступів.

Тематика рефератів охоплює весь матеріал дисципліни «Організація праці менеджера» і розбита за темами курсу.

До початку написання реферату студент вивчає інформаційну базу дослідження. Спочатку доцільно ознайомитись з основною літературою (підручники, монографії, наукові статті тощо), потім – з нормативними документами (указами Президента, законами Верховної Ради, постановами Кабінету Міністрів тощо) залежно від теми. Найбільш оновлена інформація міститься на веб-сайтах Інтернету та в періодичних виданнях.

Реферат повинен складатись із титульного аркуша, змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.

Обсяг реферату складає 10-15 друкованих сторінок формату А-4; шрифт Times New Roman; кегль 14; інтервал між рядками – 1,5; відступ (абзац) – 1,25; вирівнювання – по ширині; поля зверху-знизу – 2 см, з лівого боку – 3 см, з правого – 1 см.

Орієнтована структура реферату має наступний вигляд.

У **вступі** розкривають актуальність теми, дають оцінку сучасного стану проблеми, яка досліджується, визначають мету і завдання реферату, об’єкт та методи дослідження.

**Основна частина** реферату складається з двох розділів. Розділи позначають арабськими цифрами (1,2), підрозділи позначають номером розділу та підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.1,2.2 і т.д.). Перший з них, залежно від теми, присвячується теоретико-методичним питанням досліджуваної теми, або їх законодавчо-правовому і організаційному забезпеченню; другий – питанням аналізу досліджуваної тематики на сучасному етапі, практичним рекомендаціям щодо усунення проблемних питань або практичному механізму реалізації об’єкту дослідження (7-10 стор.).

У тексті теоретичних питань обов’язково слід вказувати посилання на літературні джерела зі списку, наприклад: [2, с. 14], де 2 номер джерела, 14 – сторінка.

У **висновках** стисло підсумовують результати дослідження, формулюються конкретні пропозиції у розрізі досліджуваної проблеми (1-2 стор.).

**Список використаних джерел** повинен містити не менше 5 найменувань і має бути представлений в алфавітному порядку згідно ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання».

Кожний розділ у рефераті починається з нового листа, а всі його сторінки, крім титульного аркуша, нумеруються в правому верхньому куті. Перед кожним розділом та підрозділом необхідно написати їх назву згідно змісту, виділену жирним шрифтом та посередні.

Всі таблиці в роботі також мають бути пронумеровані. Кожна таблиця повинна містити заголовок, який відображає її зміст. Номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці в даному розділі. Наприклад: *Таблиця 2.1 -* перша таблиця другого розділу. Таблиці розміщуються в тексті після посилання на них. Слово *«Таблиця»* виділяється курсивом і розміщується зліва, а під ним – назва таблиці, виділена жирним шрифтом та посередні. Якщо таблиця не поміщається на одній сторінці після посилання, то її розміщують з самого початку наступної сторінки. При складанні таблиць треба дотримуватись правил їх перенесення на іншу сторінку.

Ілюстративний матеріал у формі схем, діаграм, графіків тощо оформляється таким чином: знизу під ілюстрацією, посередні та з великої букви пишуть слово «Рис.» (звичайний шрифт) і проставляють його номер, який складається з номера розділу та порядкового номера рисунка у даному розділі. Наприклад: Рис. 2.1 – перший рисунок другого розділу.

Додатки реферату оформляються як його продовження на наступних сторінках. Кожен такий додаток починається з нової сторінки. Слово «Додаток» друкується зверху в правому куті аркуша з великої букви і має порядковий номер у вигляді великої літери української абетки (за винятком літер Г, Є, І, ї, Й, О, Ч, Ь). Наприклад, Додаток А, Додаток Б і т.д. Послідовність розміщення додатків визначається черговістю посилань на них у тексті роботи. Усі додатки повинні мати заголовок, виділений жирним шрифтом.

**ПИТАННЯ ДЛЯ СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Сутність та особливості праці менеджера.
2. Сутність та складові праці менеджера.
3. Функції та ролі менеджера в організації.
4. Мета праці менеджера в системі цілей організації.
5. Сутність і зміст організації праці менеджера.
6. Принципи організації праці менеджера
7. Складові та суб’єкти організації праці менеджера.
8. Нормування управлінської праці.
9. Трудові нормативи та норми.
10. Методи нормування праці.
11. Аналіз затрат робочого часу працівників в апараті управління.
12. Методи вивчення затрат робочого часу працівників в апараті управління.
13. Поняття та вимоги до організації робочого місця менеджера.
14. Планування робочого місця менеджера.
15. Оснащення робочого місця менеджера.
16. Обслуговування робочого місця менеджера.
17. Фактори та умови праці та менеджера.
18. Загрози здоров’ю та гігієнічні рекомендації менеджерам.
19. Культура праці менеджера, її значення.
20. Аналіз трудових процесів у сфері управління підприємствами.
21. Сутність, значення і об’єкти регламентування управлінської праці
22. Регламентування діяльності керівників організації
23. Регламентування діяльності керівників лінійного управління
24. Регламентування діяльності керівників та працівників функціональних підрозділів
25. Інформаційне забезпечення діяльності менеджера.
26. Значення і класифікація управлінської інформації
27. Інформаційні потреби керівників та вимоги до інформації
28. Сутність і практичне значення делегування повноважень керівників
29. Організація делегування повноважень
30. Планування праці менеджера: значення та методи.
31. Метод «Альпи» при складанні плану на день. П’ять стадій методу «Альпи».
32. Встановлення пріоритетності. Переваги праці за пріоритетами.
33. Принцип Парето. Застосування принципу Парето.
34. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ. Застосування АБВ аналізу.
35. Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера.
36. Службове спілкування менеджера.
37. Потреби менеджера у спілкуванні.
38. Основні види і форми спілкування менеджерів.
39. Ділова бесіда і переговори.
40. Організація підготовки та проведення ділових нарад.
41. Техніка приймання відвідувачів менеджером.
42. Оцінювання праці менеджерів: сутність та значення.
43. Стимулювання праці менеджерів.
44. Лідерство та стиль керівництва людьми на підприємстві.
45. Імідж та авторитет менеджера.
46. Формальне і неформальне лідерство.
47. Формування реального авторитету менеджера.
48. Стиль керівництва та його значення.
49. Імідж і авторитет менеджера.
50. Програмування ефективної діяльності та кар’єри менеджера.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

Підсумковий бал за всі види навчальної діяльності студента визначається таким чином:

* поточне оцінювання (тестування за результатами опанування лекційного матеріалу, усні відповіді на семінарських заняттях, виконання індивідуальних завдань до практичних та семінарських занять) – 40 балів;
* оцінка за індивідуальне науково-дослідне завдання – 10 балів;
* підсумковий тест (екзамен) – 50 балів.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | | | | | | ІНДЗ | Підсум-ковий тест (екзамен) | Сума |
| Змістовий модуль 1 | | | | Змістовий  модуль 2 | | | | | | | | | | | 10 | 50 | 100 |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | Т6 | Т7 | Т8 | Т9 | Т10 | Т11 | Т12 | Т13 | Т14 | Т15 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |

Рейтингова оцінка з навчальної дисципліни визначається як сума у балах поточної та екзаменаційної оцінок. Рейтингова оцінка у балах за шкалою навчального закладу може бути переведена до п’ятибальної шкали оцінювання (національної шкали) згідно з даними таблиці.

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою | |
| для екзамену, курсового проекту (роботи), практики | для заліку |
| 90–100 | А | відмінно | зараховано |
| 82–89 | В | добре |
| 74–81 | С |
| 64–73 | D | задовільно |
| 60–63 | Е |
| 35–59 | FX | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного складання |
| 1–34 | F | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

**Базова:**

1. Безтелесна Л.І. Організація управлінської праці: інтерактивний комплекс / Л.І. Безтелесна. – Рівне, 2005. – 71с.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2008. – 234 с.
3. Виноградська О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник / О.М. Виноградська. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.
4. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, О.М. Шканова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 c.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
6. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
7. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
8. Зінь Е.А., Дука Н.С. Організація діяльності державного службовця: навч. посібн. / Е.А. Зінь, Н.С. Дука. – Рівне: НУВГП, 2012. – 180с.
9. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібн. / І.В. Іванова. – К., 2001. – 107с.
10. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Доброзорова О.В., Осадчук І.В. – К.: Кондор, 2009. – 452 с.
11. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 479 с.
12. Організація праці: навч. посібн. / В.М. Данюк, А.С. Тельнов, С.Л. Решміділова та ін. / за заг. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2009. – 332с.
13. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
14. Сучасне діловодство: навч. посіб. для уч. проф.-техн. закл. освіти / А. Н. Діденко. – 4.вид. – К.: Либідь, 2004. – 384 с.
15. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, Виноградська А.М. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 504с.
16. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 448 с.
17. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

**Допоміжна:**

1. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учебное пособие. / Л.Н. Зудина. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. – 256 с.
2. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспекты эффективности): Учеб. пособие 3-е изд. перед. и доп. / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2005.
3. Кожушко Л.Ф., Кузнєцова Т.О. Секрети успішного менеджера: професійний довідник: навч. посібн. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнєцова. – Рівне: НУВГП, 2008. – 266с.
4. Корнева Л.В. Настольная книга офіс-менеджера: учеб.пособ. / Л.В. Корнева. – Ростов н/Д: Наука-Спектр; М.: Дашков и Ко, 2009. – 308с.
5. Крушельницька О. В. Організація праці: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – 355 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398с.
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник / Л.. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.