

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ТА ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять і контрольних робіт
з дисципліни

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

(для студентів денної та заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою
«Управління персоналом та економіка праці»)

Запоріжжя
2022

Методичні вказівки до виконання практичних занять і контрольних робіт з дисципліни «Організація праці менеджера» для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». Укл.: Гудзь М.В. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 88 с.

Укладач: Гудзь М.В., д.е.н., професор кафедри економіки та митної справи

Затверджено
на засіданні кафедри «Економіки
та митної справи»
Протокол № 1 від 29.08.2022 р.

Схвалено науково-методичною
радою факультету міжнародного
туризму та економіки
Протокол № 1 від 30.08.2022 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета та завдання навчальної дисципліни	5
2. Програма навчальної дисципліни	7
3. Методичні рекомендації до виконання практичних занять з дисципліни для денного відділення	9
4. Тематичний план для виконання завдань студентами індивідуальної форми навчання	35
5. Методичні рекомендації для виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань (ІНДЗ)	40
6. Методичні рекомендації з виконання контрольних робіт студентами заочного відділення	45
7. Питання до екзамену	52
8. Тестові завдання для самоперевірки знань	54
Рекомендована література	81

ВСТУП

Змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників. Використання засобів механізації управлінських робіт, їх конкретне рішення визначається методами і стилем керівництва менеджера, його загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, удосконалення яких є одним із найважливіших завдань. Ефективність роботи менеджера, кар'єрні успіхи та досягнення цілей організації багато в чому залежать від організації його особистої роботи та роботи підлеглих.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни: формування теоретичних і прикладних знань у галузі організації праці менеджера організацій різноманітних форм власності, що функціонують в національному господарстві України, вмінь аналізувати суперечливість і багатоваріантність підходів щодо організації праці менеджера із аналізом різних точок зору з цього приводу, використання отриманих знань в практичній діяльності.

Завданням навчальної дисципліни є оволодіння студентами сучасними знаннями теорії організації праці менеджера та практичними навиками впливу на трудову поведінку як колективу працівників, так і окремих виконавців з метою забезпечення ефективної діяльності організації, досягнення визначених цілей та задоволення результатами праці кожного працівника.

У результаті вивчення курсу студенти повинні знати: основи наукової організації праці та якісного аналізу розподілу та кооперації управлінської праці; головні складові планування особистої роботи менеджера; принципи делегування відповідальності; особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управлінської діяльності, особливості організації робочого місця менеджера; основи документування в управлінні; зміст і послідовність дій менеджера в організації та проведення нарад та зборів.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні отримати, у результаті вивчення навчальної дисципліни:

загальні компетентності: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

фахові компетентності:-уміння розробляти документацію, презентувати і захищати результати інноваційної комплексної професійної діяльності; уміння формувати документи, що регламентують діяльність кадрової служби.

У результаті вивчення курсу студенти повинні уміти:

- організувати роботу менеджера на науковій основі;
- впроваджувати плани з наукової організації праці;
- здійснювати розподіл праці: технологічний, функціональний, професійно-кваліфікаційний;
- здійснювати кооперацію праці на основі встановлення пропорційності видів праці;

- застосовувати основи теорії управління у практичній діяльності керівника (реалізація функцій управління);
- використовувати засоби планування особистої роботи: календар, щоденник, «організатор», «тайм - менеджер», «органайзер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці;
- нормувати управлінську працю, проводити облік та аналіз робочого часу;
- організувати робоче місце за рівнями менеджерів, місцем розміщення, рівнем комп'ютеризації;
- працювати з документами, знати основні вимоги до документів, правила складання тексту документів;
- організувати та проводити наради та зборів, класифікувати ділові наради;
- підготовлювати та проводити ділові контакти, переговори, телефонні розмови;
- брати до уваги досвід управлінської діяльності, набутий різними школами управління в умовах України; оцінювати й ефективність управління в організації;
- застосовувати, залежно від ситуації, найдоцільніші й найефективніші стилі та методи роботи;
- організовувати процес документування в управлінні, ставити вимоги до складання й оформлення документів;
- удосконалювати свою управлінську культуру (знання, професійну компетентність, технологічну культуру праці, інноваційні підходи в саморозвитку); використовувати час як ресурс;
- організовувати робочі місця менеджера.

Отже, очікувані результати навчання з дисципліни:

1. Студенти здатні застосовувати знання у практичних ситуаціях.
2. Вміють виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
3. Вміють розробляти документацію, презентувати і захищати результати інноваційної комплексної професійної діяльності.
4. Вміють формувати документи, що регламентують діяльність кадрової служби.

Дисципліна «Організація праці менеджера» базується на вивченні таких дисциплін, як «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Управління персоналом», «Діловодство», «Конфліктологія», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль I. Організація праці менеджера: теоретико-методологічні основи.

Тема 1 . Особливості управлінської праці.

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Управлінські ролі менеджера. Вимоги до сучасного менеджера. Узагальнена модель сучасного менеджера

Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці.

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

Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера.

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Ролі, які виконує менеджер в процесі управління: керівник, фахівець, службовець, технічний виконавець. Кооперація праці: сутність та завдання. Розпорядча діяльність менеджера.

Змістовний модуль II. Особистий розвиток менеджера і якість його роботи.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.

Особливості планування особистої праці менеджера. Види планів та особливості їх складання. Встановлення цілей. Правила планування робочого дня. Рациональні підходи щодо витрат часу на проведення ділових нарад. Вибір пріоритетних справ менеджера. Делегування повноважень в діяльності менеджера.

Тема 5. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера.

Нормування управлінської праці. Методи нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера.

Основні принципи техніки ведення обліку часу менеджера. Аналіз витрат робочого часу.

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера.

Система організації робочого місця. Планування робочого місця. Обладнання робочого місця. Умови праці, режим праці та відпочинку.

Тема 7. Організація та проведення нарад і зборів.

Класифікація ділових нарад. Процес організації ділових нарад. Підготовка учасників до наради. Технологія проведення ділових нарад. Правила ведення ділових нарад. Особливості проведення нарад різних видів.

Тема 8. Ділові контакти в діяльності менеджера/

Методи і прийоми, ділового спілкування. Основні правила ведення ділової бесіди. Типи секретарської діяльності. Організація прийому співробітників. Етикет ділових контактів

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ ДЛЯ ДЕННОГО ВІДДІЛЕННЯ

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1-2

Тема: Сутність і зміст організації праці менеджера. Принципи та напрямки наукової організації праці.

План:

1. Особливості управлінської праці. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера. Види та класифікація управлінської діяльності.
2. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій.
3. Особливості наукової організації управлінської праці.
4. Характеристика управлінської праці в сучасних умовах.

Зміст

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу. Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення. В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці. Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління. Менеджер - це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття «менеджер» у сучасному розумінні — це керівник, або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Визначають 3 категорії менеджерів: менеджери нижчої ланки управління (технічний рівень); менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень); менеджери вищої ланки управління (інституціональний рівень). Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю. Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Менеджер виконує наступні функції: адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують управлінські ролі. Роль — це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Таким чином: робота менеджера складається з комбінації кількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Слід відзначити важливість організації управлінської праці та її зв'язку з іншими проблемами розвитку виробництва та управління. Цьому завданню потрібно приділяти особливу увагу, оскільки далеко не для всіх керівників і спеціалістів наших підприємств очевидна необхідність удосконалення організації управлінської праці, як одного із факторів успішної роботи підприємств. Але саме це суттєво впливає на обґрунтований розподіл обов'язків всередині управлінського апарату, методи і строки впровадження різних технічних і організаційних нововведень, технологію виконання управлінських робіт, забезпечуючи стабільний стан підприємств в умовах переходу їх до ринкової економіки. Розподіл і кооперація праці службовців, особливо у сфері управління підприємством, передбачає розчленування процесу управління на окремі функції, роботи, операції, елементарні процедури, їх відокремлення у самостійні види робіт (функцій), тобто спеціалізацію, на базі якої створюються структурні підрозділи та розмежовуються посадові обов'язки працівників.

Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і

трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці. Впровадження наукової організації праці (НОП) спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач. В основі наукової організації управлінської праці полягають наступні принципи: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість. Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками: оплата і стимулювання праці, розподіл і кооперація праці, технічне забезпечення і кооперація праці, технічне забезпечення і механізація праці, нормування праці, сприятливий режим і умови праці. Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому).

Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, проявлення рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Накопичені в Україні управлінські знання потребують переоцінки, а рекомендації західних аналітиків – адаптації до українських умов виробництва.

Практичне завдання:

1.1. Підготувати інформаційне повідомлення на тему: «Основні адміністративні функції менеджера».

1.2 Підготуватися до дискусії з питань:

✓ «Праця менеджера приваблює мене наступними особливостями...»

✓ «Хочу бути менеджером, тому, що...».

1.3. Підготувати схему взаємозв'язку курсу «Організація праці менеджера» з іншими дисциплінами.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3-4-5

Тема: Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера

План:

1. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
2. Особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
3. Зміст розпорядчої діяльності менеджера.
4. Типи комунікативної поведінки керівників.
5. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.

Зміст

Розподіл управлінської праці - це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. Виділяють наступні види розподілу управлінської праці в організаціях: функціональний, ієрархічний, технологічний, професійний, кваліфікаційний, посадовий. Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею. Розподіл праці передбачає його кооперацію. Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша - це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками: загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативне управління, управління персоналом. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремленні функцій, які виконуються робітниками. Виділяють наступні групи функцій локальні функції (реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки і посадових функціях); наскрізні (відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами) кінцеві

(функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату і діяльності організації в цілому). За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців). До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основ функціонально-структурного підходу, який полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередню підпорядкованих йому структурних підрозділів. Кількість функцій або підрозділів, які закріплюються за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт; напрями діяльності; кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник; широта погоджень прийнятих керівником рішень; традиції, що склалися, та ін. Розпорядчий вплив - це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам. Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління. Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень, вказівок. Комунікативні акти у поведінці керівника можуть бути реалізовані через усні і письмові форми спілкування, безпосередньо в живому спілкуванні або посередньо, в офіційних, або неофіційних способах контакту. Вибір кращих актів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, індивідуальних характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звертання, засобу повідомлення і способу контакту. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках: оптимізація інформаційних потоків керівника і підлеглих, організація ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження системи збирання пропозицій, інформаційні повідомлення адміністрації підприємства, використання сучасних інформаційних технологій.

Практичні завдання:

2.1 Розробіть розпорядження з урахуванням основних вимог до цього документу.

2.2 Розрахуйте приблизний розпорядок робочого часу менеджерів, виходячи із стратегічних, тактичних та оперативних завдань в загальній структурі управління.

2.3 Підготуйтеся до тестового контролю.

Ситуаційні завдання:

Завдання №1

На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він затверджує, 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:

- A. погоджуєтесь з його доводами і виплачуєте премію;
- B. даєте йому в помічники ще кілька людей і розподіляєте премію між ними;
- C. відмовляєте йому в допомозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;
- D. доручаєте його роботу іншому співробітникові.

Оберіть найбільш прийнятне з наведених рішень або запропонуйте своє.

Завдання №2

Ви віддали розпорядження, що стосується рішення проблем. Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження, але вирішив проблему, використовуючи інші засоби.

Як слід діяти в цій ситуації?

Завдання №3

Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, що вже зайнятий виконанням Вашого важливого завдання. Ви і Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть найбільш прийнятний для Вас варіант рішення:

A) не заперечуючи завдання начальника, буду чітко дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;

Б) усе залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;

В) виражу підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;

Г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

Завдання №4

У новому колективі Ви зіштовхнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий, підкреслюючи свою винятковість, ігнорує Ваші вказівки або робить усе по – своєму.

Яким повинні бути Ваші дії?

Завдання №5

Ви – начальник відділу великого підприємства, у Вас у підпорядкуванні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за радою або рекомендаціями з питань, що повинні вирішити самостійно, і тим самим відволікають Вас від невідкладних і більш важливих справ.

Як Ви будете діяти в цій ситуації? Ваша провина як керівника?

Завдання №6

Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно зменшити кількість доручень, або збільшити час на їхнє виконання. Що слід відповісти підлеглому?

Завдання №7

У новому підприємстві Ви почали роботу як начальник відділу, однак Ваші підлеглі очікували на цьому місці побачити іншу людину і Ваше призначення сприйняли негативно. Морально-психологічний клімат у відділі є несприятливим: коли Ви заходите в кімнату, усі відразу умовкають, Ваші доручення виконують з небажанням.

Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

Завдання №8

Вам стає відомо, що співробітник, якому Ви доручили розробку важливого проекту, по цьому ж питанню паралельно працює в іншій фірмі.

Яке рішення Ви приймете в даній ситуації?

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6-7

Тема: Планування особистої роботи менеджера.

План:

1. Встановлення особистих цілей менеджера.
2. Методи планування роботи менеджера.
3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Зміст

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування - ознака організованого керівника. Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

- засіб створення ланки між постановою цілі і більш повним планом її реалізації;
- це прогнозування майбутніх проблем і можливостей;
- полегшення у пошуку кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації;
- планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків;
- це основа для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- планування є основою для контролю, що допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини;
- планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей. Встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення встановлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей. Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за наступними етапами. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. На третьому етапі слід зарезервувати час для непередбачених справ. Четвертий етап:

необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

На практиці існує декілька видів використання планів: довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей; середньострокові плани, до яких можна віднести річні; короткострокові плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), що деталізують середньострокові плани. Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення. Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за - принципом Паретто, методом АБВ-аналізу, методом Ейзенхауера.

Під делегуванням розуміють передавання підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника. Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;
- керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

➤ керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має наступні переваги: підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень; у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності; керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт; розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація. Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як: встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; керівництво робітниками; задачі особливої важливості; задачі високої міри ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи; задачі суворо довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу. Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

- недовіра до підлеглих;
- недооцінка здібностей підлеглих;
- бажання керівника самому брати участь у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем;
- невірне розуміння престижності;
- дріб'язкова опіка підлеглих, бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи;
- прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету;
- наявність несанкціонованих завдань;
- спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників, побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Делегування відповідальності є таким принципом 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.

Практичні поради:

Запорука успіху – у плануванні свого часу. Хто регулярно протягом 10 хвилин готується до робочого дня, той зможе щодня заощадити 2 години, а також краще справитись із важливими справами. Візьміть за правило: щодня виграна година часу – «золота година». Протягом цієї години ніхто і ніщо вам не зможе перешкодити. Таким чином, ви одержуєте час – можливо, найважливіший для себе. Його можна використати по – різному: додатково на відпочинок, на самоосвіту, хобі або для раптових чи надзвичайних справ.

Під час роботи не рекомендується включати радіо, магнітофон, телевізор.

Всі необхідні матеріали і приладдя розкласти на столі в чіткому порядку. Цей порядок повинен бути постійним, щоб легко можна було користатися всім необхідним.

Світло від настільної лампи не повинно сліпити очі: воно повинно падати зверху чи зліва, щоб на книгу, зошит не падала тінь від голови. Правильне освітлення робочого місця зменшує стомлення зорових центрів і сприяє концентрації уваги на роботі. Книги чи зошит розташовувати на відстані найкращого зору (25 см).

Фізкультура і спорт підвищують працездатність. Варто регулярно займатися зарядкою (а вранці – обов'язково), супроводжуючи її водними процедурами. Спорт додає свіжості, бадьорості й відновлює розумову працездатність.

Треба пізнати самого себе, особливості свого темпераменту та індивідуального стилю діяльності для того щоб дати собі вийти на простір творчості, самореалізації відповідно до своїх біосоціальних можливостей.

Робочий день найкраще починати з найскладнішого. Це тренує і зміцнює волю. Не дозволяє відкладати важкі справи з ранку на вечір, з вечора на ранок, із сьогодні на завтра і взагалі в довгу шухляду. Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі роботи є чергування роботи і відпочинку. Відпочинок зовсім не означає стану повного спокою. Лише при дуже великому стомленні може йти мова про пасивний відпочинок. Бажано, щоб характер відпочинку був протилежний характеру роботи людини («контрастний» принцип побудови відпочинку). Людям фізичної праці необхідний відпочинок, не пов'язаний з додатковими фізичними навантаженнями, а

працівникам розумової праці необхідна в години дозвілля певна фізична робота . Таке чергування фізичних і розумових навантажень корисне для здоров'я. Людина, яка багато часу проводить у приміщенні, повинна хоча б трохи часу проводити на свіжому повітрі.

Практичні завдання:

3.1.Заповніть таблицю Основні принципи та правила планування робочого часу»:

Принципи та правила	Пояснення
Дотримання співвідношення «60:40», передбачення поглиначів часу	Плануванню підлягає тільки 60 % робочого часу, інший час – 40 % – потрібно залишати для вирішення непередбачуваних питань, що можуть виникнути, наприклад: - 60 % - запланований час; - 20 % - непередбачений час (резерви часу на незаплановані дії); - 20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).
Аналіз видів діяльності та витрати часу, листок «денних перешкод»	

3.2. Використовуючи Ваші знання і навички, розробіть форму планування справ на тиждень, місяць і рік.

3.3. Підготуйтеся до тестового контролю.

Ситуаційні завдання:

Завдання №1

Ви – менеджер підприємства. Перед Вами – список справ, які Вам потрібно виконати сьогодні. До нього включені як важкі та складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання. Яким чином та у якій послідовності Ви будете виконувати заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

Завдання №2

Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Він сам не є фахівцем з

усіх видів приладів, які має намір придбати. Чи доцільно в цьому випадку делегувати право приймати рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних областях?

Завдання №4

Директор магазину книг при відомому видавництві вирішив продавати в магазині профільну літературу інших видавництв; багато з них не мають своїх мереж збуту і готові надавати свою друкарську продукцію на реалізацію на вельми вигідних умовах. Чи доцільне делегування повноважень, що стосуються прийняття рішень відносно прийому конкретних видань на реалізацію, ведучому менеджеру або директору доцільно зберегти ці повноваження за собою?

Завдання №5

Ви доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Але раптом Вам стає відомо, що той передоручив завдання іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано. Яке управлінське рішення слід прийняти у даній ситуації?

Завдання №6

Ви – керівник, що досить успішно застосовує прийоми делегування. Один з Ваших підлеглих усе робить сам, нікому нічого не довіряє, а тому часто затримується на роботі, сильно стомлюється. Ви запрошуєте його на бесіду, докладно і переконливо розповідаєте йому про делегування і просите спробувати цей метод, мотивуючи це своїми високими показниками в роботі і відмінною якістю. Через місяць проходить виробнича нарада, де обговорюється результати роботи, і виявляється, що на ділянці цього підлеглого найнижчі результати, хоча раніше було навпаки. Директор висловлює невдоволення з цього приводу, на що підлеглий відповідає: «Ви ж самі мені так порадили». Якими повинні бути Ваші дії?

Завдання №7

Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. У цей час Вам телефонують і просять консультації з питання, що знаходяться в компетенції Вашого заступника. Ваші дії?

Завдання №8

Ви відчуваєте, що намічені на день справи Ви встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на постачання товарів і

зустрітися з працівниками з приводу впровадження у виробництво нової технології. Як Ви будете діяти в даній ситуації:

- A. Будете намагатися усе швидко зробити самі?
- B. Передоручите деякі справи секретареві або помічникові?
- C. Перенесете незроблене на інші дні?
- D. Обране рішення обґрунтуйте.

Завдання №9

Директор великої фірми делегував підлеглому своєї функції, що полягали в наступному: підлеглий повинен був піти на важливу зустріч із замовником і укласти дуже важливий договір. Директор був упевнений у компетентності цього працівника і його здібностях, але раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Чи доцільно було у даній ситуації делегувати повноваження підлеглому? Яким чином можна вирішити проблему, що виникла?

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 8-9

Тема: Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу

План:

1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
2. Методи нормування праці.
3. Особливості часу як ресурсу.
4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.
5. Раціональне використання часу менеджером.

Зміст

Нормування праці - це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах. Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників. До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги: встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці; розширення сфери застосування нормування праці; удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці; зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів. Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи: розрахункові (аналітичні), дослідницькі. Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє:

більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління;

- ефективніше використовувати матеріальні стимули;
- раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці;
- розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм: норми керованості, (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) - для керівників; укрупнені нормативи чисельності (тилові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, що необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах - для фахівців; нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) - для технічних виконавців. Виділяють наступні методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів: встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями;
- методи прямого нормування: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;
- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються. З метою удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою наступних методів:

порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами;

метод порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;

хронометраж;

метод спрощених спостережень;

фотографія робочого часу.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших, називається діагностикою часу.

Практичні завдання:

4.1 Складіть самофотографію робочого дня студента. На прикладі трьох типових днів протягом поточного тижня проведіть спостереження за раціональністю витрачання робочого часу. Оцініть кожен виконану вами діяльність за такими критеріями:

- A. Чи була робота необхідною? (Так/Ні)
- B. Чи були виправдані витрати часу? (Так/Ні)
- C. Чи було доцільним виконання роботи? (Так/Ні)
- D. Чи було свідомо витрачено відрізок часу для виконання роботи? (Так/Ні)

4.2 Підготуйтеся до тестового контролю.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 10-11

Тема: Організація робочого місця менеджера.

План:

1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
2. Класифікація робочих місць.
3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
4. Організаційне оснащення робочих місць.
5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.
6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

Зміст

Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці. Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Робоче місце керівника - кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці. Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру: раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції; ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками; підтримувати високу працездатність і робочий настрій. Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам: площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам; меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням

взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються; меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи.

Організація робочого місця менеджера передбачає: упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться; вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці; розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів. Воно повинно виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад, зони відпочинку. Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця. Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер. На робочому місці можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої. Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця.

Практичні завдання:

5.1 Надайте схематично організацію робочого місця топ - менеджера та менеджера середньої ланки. Поясніть специфічні особливості організації робочого місця менеджера.

5.2 Відобразіть схематично розташування засобів оргтехніки та канцелярських приладів на робочому столі менеджера.

5.3 Підготуйтеся до тестового контролю.

Ситуаційні завдання:

Завдання №1

Ваша фірма переїжджає в новий офіс. Усі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поруч з вашим. Яке рішення Ви приймете щодо розподілу кабінетів, щоб робота була ефективною?

A. відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, що не прямо залежить від Вас, Ви переведете на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;

B. відділам, робота яких прямо пов'язана з Вашою, Ви надасте кабінети поруч зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи;

C. свій варіант розподілу кабінетів.

Завдання№2

Ви – керівник підприємства. Понеділок – початок тижня, початок робочого дня. Ви: заходите до кабінету, займаєте своє робоче крісло, оглядаєте кабінет і дивитися на свій робочий стіл: купа паперів різного призначення знаходиться в абсолютному безладді. На 10.00 у Вас призначена нарада з менеджерами відділів, але в такому «хаосі» Ви не можете знайти потрібні для проведення наради документи. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

Завдання№3

Ви зробили ремонт свого кабінету. Залишилося тільки обрати меблі. Дизайнер Вашої фірми радить Вам обрати меблі відомого виробника, але Вам подобаються інші меблі. Яке рішення Ви приймете?

Завдання№4

Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну техніку. У ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови і особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 12-13

Тема: Технологія організації та проведення нарад і зборів

План:

1. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення
2. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
4. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
5. Перепони у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
6. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.

Зміст

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань. Нарада — це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Нарада - одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства. Засідання — це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи). Збори — це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.). У практиці управлінської діяльності переважають наради. Наради мають ж позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін ділової наради належать: можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення; прийняття колегіальних рішень. До негативних сторін ділової наради належать: їх висока вартість; невизначеність колективної відповідальності. У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи: підготовка наради, проведення наради, підведення підсумків наради. Підготовка наради включає: планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення. Проведення наради включає: відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді. Підведення підсумків наради включає: прийняття рішення, підписання протоколу, контроль за виконанням прийнятих рішень. Метою інструктивної наради є передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців. Оперативна

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. За допомогою наради методом «мозкової атаки» дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалося ними. Нарada без наради проводиться в три етапи: керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення; підбираються необхідні дані і вихідні матеріали для рішення проблеми, а також складається список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимальних рішень, їм висилають бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою місцезнаходження матеріалів для її можливого рішення; кожен з учасників повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її на тому ж бланку. Один з учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, розмовляє з кожним учасником, уточнюючи пропозиції та приймає остаточне рішення щодо вирішення проблеми. Поєднання можливостей телефону, телебачення та обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набув значного поширення, - телеконференції.

Практичні завдання:

6.1 Розробіть технологію проведення ділової наради про результати роботи підприємства за минулий рік.

6.2 Розробіть процедуру підготовки та проведення наради у керівника функціонального підрозділу.

6.3 Наведіть приклад протоколу оперативної наради.

Ситуаційні завдання:

Завдання №1

На виробничій нараді Ви говорите про проблему реконструкції Вашого підприємства. У Вас досить гарні пропозиції з цього питання, але в залі сидять кілька Ваших співробітників, що не підтримують Ваші пропозиції. Вони задають Вам каверзні питання, роблять різки

зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій. Яким чином будете діяти у даній ситуації?

Завдання№2

Ви помітили, що учасники нарад прагнуть до обговорення можливостей впровадження першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати і інші можливості рішення проблеми. Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей.

Завдання№3

Часто на нараді працівники не слухають один одного. Обговорення проблеми перетворюється в обговорення особистих позицій учасників наради, і конкретні доводи тієї чи іншої особи ігнорується іншими присутніми. Яким чином слід діяти керівникові у даній ситуації?

Завдання№4

Один із працівників на діловій нараді, як правило, займає позицію протистояння. При цьому усі змушені вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається багато часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому пов'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 14-15

Тема: Ділові контакти в діяльності менеджера

План:

1. Проведення ділових переговорів. Етапи ведення переговорів.

Методи ведення переговорів.

2. Проведення ділових бесід.

3. Техніка прийому відвідувачів. Техніка контактів з підлеглими.

4. Основи взаємодії керівника і секретаря–референта. Вимоги до секретаря.

Зміст

Характер роботи менеджера значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. З метою ефективного використання часу усі зустрічі, відвідування, прийоми та інші подібні заходи слід планувати, тобто передбачати необхідність або

вірогідність їх проведення. Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати:

- визначення її мети;
- підготовку плану проведення;
- прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

План бесіди може складатися з пунктів (запитань) - основних, другорядних, уточнюючих і навідних.

Переговори- це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси. Переговори - це менеджмент у дії. Вони складаються з:

- виступів і відповідних виступів;
- питань і відповідей;
- заперечень і доказів.

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовником. Для цього необхідно:

- переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу;
- виявити інтерес до співрозмовника (наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани);
- в процесі ділових стосунків забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість.

Якщо ви не знаєте відвідувача, слід з'ясувати його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє і яка мета його візиту. Як правило, ці дані повідомляє керівнику секретар. Не завжди слід довіряти першому враженню, оскільки в ході бесіди первинна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді. Якщо треба уточнити аргументи або з'ясувати позицію співрозмовника, вдаються до запитань. Вони повинні бути зрозумілими співрозмовнику, чіткими, тактовними і задавати їх треба після того, як викладено справу. Перебивати співрозмовника не можна. Під час бесіди співробітник може звернути увагу керівника на негативні моменти у діяльності організації у цілому або підрозділу (ділянки), де він працює. Таку поведінку, якщо вона зумовлена бажанням поліпшити справу, слід заохочувати. Дуже важливо розрізняти, коли приховані недоліки виявляють внаслідок контролю,

перевірок, інспекції, і коли їх свідомо розкривають співробітники. Це можливо в умовах повної довіри між усіма працівниками підприємства.

Розмовляючи із співробітником, керівник повинен вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного, контакту із співрозмовником - не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження. Нерідко у ході бесіди поступово створюється (або несподівано виникає) ситуація, що загрожує конфліктом. У цих випадках доцільно вибрати один з наступних способів поведінки:

1) ґрунтується на раціональній оцінці змістовної сторони, суті конфлікту. Внаслідок такої оцінки одна, а іноді й обидві сторони можуть змінити свій погляд (мету, вимоги, строки), відмовитися від частини своїх претензій, більш повною мірою врахувати інтереси партнера, розпочати пошук компромісного рішення та ін.

2) передбачає зниження емоційного напруження - знизити голос, вести розмову у більш спокійному тоні, відмовитися від упередженого ставлення до проблеми або людини, додержувати коректності у мові та поведінці.

3) послаблення акцентів на тих моментах бесіди, які спричиняють роздратування опонента, прагнення дійти згоди.

В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Необхідно уникати різного роду фальсифікації, відступу від істини, перебільшення або зменшення, приховування важливих деталей.

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на таких принципах:

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Основні функції секретаря, пов'язані з наданням безпосередньої допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи:

- робота з документами;
- контроль за станом робочого місця керівника;
- організація зв'язку керівника;
- організація приймання відвідувачів;
- участь у підготовці і проведенні нарад;
- організація робочого часу керівника;
- підготовка і оформлення відряджень керівника;
- оперативне довідково-інформаційне обслуговування керівника;
- виконання особистих доручень керівника;
- підтримування робочих контактів з підлеглими;
- дії в екстрених випадках.

Секретар може виконувати інші роботи і доручення, потреба в яких пов'язана з умовами діяльності організації, стилем роботи керівника, характером стосунків між керівником і секретарем та іншими факторами.

Етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин (поведінка з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Він є складовою частиною зовнішньої культури людини і суспільства. У цілому етикет збігається із загальними вимогами ввічливості і тактовності. У взаєминах з оточуючими - підлеглими, колегами - керівник керується принципами людяності, гуманізму, поваги до особистості.

Практичні завдання:

7.1 Розробіть процедуру проведення ділових переговорів.

7.2 Підготуйтеся до тестового контролю.

Ситуаційні завдання:

Завдання №1

Ви – менеджер підприємства. Складіть перелік питань, які б Ви задали, наймаючи на роботу нового працівника. Розкрийте

особливості бесіди з претендентом на вакантну посаду менеджера з персоналу.

Завдання№2

Ви – менеджер фірми. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином Ви будете готуватися до бесіди з працівником, що за порушення трудової дисципліни звільняється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

Завдання№4

Ви – головний менеджер підприємства, на якому формально ставляться до організації праці. Втрати робочого часу практично не знижуються. За останній рік з причини прогулів, запізень та низького рівня виконавчої дисципліни значно знизився рівень продуктивності праці. Якою повинна бути техніка контактів керівника з підлеглими у ситуації, що склалася у підприємстві?

Завдання№5

Ви повинні виступити із доповіддю про виконану роботу перед колегами на підприємстві. Ви знаєте, що виступаєте в числі останніх і що багато з присутніх приблизно знайомі з тим, про що Ви будете говорити. Тому велика ймовірність, що будуть слухати Вас не уважно, вести сторонні розмови. Що Ви будете робити для того, щоб завоювати увагу аудиторії і Ваш виступ усім сподобався?

Завдання№6

За родом діяльності Вам часто приходится розмовляти по телефону. На це витрачається дуже багато службового часу. Ви вирішили передати функцію відповідей на ділові дзвонки своєму помічникові. При цьому існує небезпека того, що помічник недостатньо досвідчений у тому, щоб розрізнити важливу і другорядну інформацію. Яким чином слід діяти у даній ситуації?

Завдання№7

Ви ведеєте переговори. Ваш партнери затверджує щось, безумовно помилкове, з Вашого погляду, і неприйнятне для рішення даної проблеми. Яким чином Ви будете його переконувати?

Завдання№8

Ви – керівник великого підприємства, Вам потрібен новий секретар. Співбесіду та випробувальний термін пройшли три кандидати з наступними професійними та особистими характеристиками (а,б,в). Кого Ви приймете на роботу? Обґрунтуйте своє рішення.

- а) Має дуже гарні професійні навички і великий послужний список, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами виявляє брутальність і недобррозичливість.
- б) Професійні навички на досить високому рівні. Увічливий, товариський і дружелюбний як з начальством, так і з відвідувачами. Акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми і багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми.
- в) За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним. Дружелюбний і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на проблеми, що виникають.

Завдання №9

Ви керівник великого підприємства. Секретар постійно відволікає Вас по дрібницях і нічого не може вирішити самостійно. На Ваші зауваження з цього приводу секретар відповідає, що боїться зробити що – небудь не так і тим самим викликати на себе роздратування керівника. Яким чином слід діяти керівникові у даній ситуації?

Завдання №10

Ви виходите зі свого кабінету і бачите, що Ваш секретар, знявши трубку телефону, що задзвонив, продовжує розмовляти з одним із співробітників. Ваші дії?

4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДЛЯ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ СТУДЕНТАМИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

№п\п	Назви тем	Питання для самостійного опрацювання	Форми контролю
Модуль 1. Організація праці менеджера: теоретико-методологічні основи			
1.1	Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва	1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності? 2. Визначити логіку процесу управлінської праці. 3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці. 4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера. 5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції? 6. Охарактеризувати особливості управлінської праці. 7. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень). 8. Назвати основні категорії кадрів управління. 9. Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів. 10. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів. 11. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.	Індивідуальне опитування

1.2	Суть, принципи та напрями наукової організації праці	1. У чому полягає розподіл управлінської праці? 2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. 3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій. 4. Визначте форми розподілу праці та їх зміст. 5. У чому полягає зміст понять "відповідальність", "повноваження", "компетенція", "зобов'язання", "розрахунок", "делегування"? 6. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень. 7. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників. 8. Розкрийте зміст та принципи розподільчої діяльності менеджера.	Письмове опитування
1.3	Планування особистої роботи менеджера	9. Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні. 10. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування. 11. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера. 12. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера? 13. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера? 14. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу. 15. напрямки аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.	Практичне завдання

		16. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера. 17. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера. 18. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? 19. Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу. 20. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.	
Модуль 2. Особистий розвиток менеджера і якість його роботи			
2.1	Нормування управління управлінської праці. облік та аналіз робочого часу	1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах. 2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці. 3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці. 4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці? 5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці. 6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці? 7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці. 8. У чому полягає особливість часу як ресурсу? 9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.	Рішення задач, тестування

		10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.	
2.2	Організація робочого місця менеджера	1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки. 2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення. 3. У чому полягає організація робочого місця? 4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці). 5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця. 6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера. 7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних 8. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня. 9. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань. 10. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.	Письмове опитування, Складання схеми типового робочого місця керівника.
2.3	Технологія організації та проведення	1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори. 2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради. 3. З яких етапів складається	Тестування Експрес-опитування

	нарад і зборів	процедура проведення ділової наради? 4. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради. 5. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради. 6. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради». 7. У чому полягають особливості проведення телеконференції? 8. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради. 9. Основні принципи ведення ділових бесід. Технологія ефективного проведення зборів. Правила етики службових відносин. 10. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера? 11. Опишіть модель проведення ділових переговорів. 12. Розкрийте особливості процесу керування 13. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими. 14. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов. 15. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.	
--	----------------	---	--

5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ (ІНДЗ)

За підсумками вивчення навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» студенти виконують індивідуальні навчально-дослідні завдання (ІНДЗ). Успішне виконання є допуском до підсумкового контролю знань. Мета – формування і розвиток у студентів навичок і вмінь самостійної роботи над науковою літературою, аналітичного мислення, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення теоретичних знань з предмету курсу та їх застосування на практиці.

Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання передбачає письмове розв'язання завдань за відповідним варіантом. Кожен варіант включає завдання з тематики, визначеної навчальною програмою. Варіант індивідуального навчально-дослідного завдання для кожного студента визначає викладач. Завдання, що виконані студентом не за його варіантом, до розгляду викладачем не приймаються і не оцінюються. У кожному варіанті ІНДЗ запропоновано дві теоретичні проблеми (теми), одна ситуація, які охоплюють зміст всього курсу. Студент обирає проблему, що міститься у першому або другому запитанні ІНДЗ для підготовки презентації, яка обговорюється на занятті всіма студентами і оцінюється викладачем максимально у 10 балів (із 20, що є максимальною оцінкою за ІНДЗ).

Зміст презентації має розкривати проблему. Студент у стислій доповіді (10 хв.) розкриває тему та ілюструє свою доповідь слайдами (5-10), на яких представляються рисунки, графіки, схеми, таблиці, а також елементи, що розкриваються нижче: мета розробки, її актуальність; основні положення; висновки. Кожне питання у ІНДЗ є самостійним і не пов'язане з попереднім або наступним питанням.

Відповіді на кожне теоретичне питання ІНДЗ виконуються у вигляді реферату, отже мають відповідати вимогам, що стосуються змісту і оформленню рефератів. Зміст відповіді на теоретичне питання має відповідати обраній темі, обсяг відповіді має бути, як правило, у межах 7-10 сторінок комп'ютерного тексту (14 кегль, інтервал – 1,5). За структурою відповідь на теоретичне питання складається із короткого вступу, двох або трьох розділів основної частини, висновків

та списку використаної літератури. У *вступі* обґрунтовується актуальність проблеми, що аналізується, ступень її наукової розробленості, практична значимість; формулюються мета й завдання аналізу. Обсяг вступу не повинен перевищувати 1,5 сторінки комп'ютерного тексту.

Основна частина викладається у двох-трьох розділах і повинна містити виклад основних теоретичних положень, що визначають сутність і зміст предмета аналізу (теми), з огляду на цілі й завдання ІНДЗ; розгляд різних точок зору провідних фахівців з досліджуваних питань на основі аналізу літературних та інших інформаційних джерел; визначення пріоритетних питань, що підлягають розв'язанню. В ході розкриття теми треба аналізувати сучасні надбання в організації праці менеджера.. На основі отриманих результатів розробляються пропозиції, рекомендації, заходи щодо мети і завдань кожного питання ІНДЗ. При цьому студент повинен проявити самостійність та ініціативу.

Висновки є завершальним етапом виконаного студентом кожного питання ІНДЗ. Вони робляться на кожне питання окремо і повинні містити короткі підсумки за результатами аналізу проблеми (теми питання) з наведенням позитивних і негативних сторін, а також нереалізованих можливостей; перелік заходів, спрямованих на розв'язання проблеми, підвищення ефективності об'єкта дослідження; можливі варіанти реалізації запропонованих слухачем заходів.

Розв'язання ситуаційної задачі необхідно виконувати послідовно із поясненням кожної дії і посиланням на джерела, відповідно до яких обрана та чи інша методика вирішення. *При розв'язанні нормативно-правових проблем* треба пояснювати зміст норм законодавства, якими керувався автор, а не переписувати самі норми.

До відповіді має бути доданий окремо *список використаних джерел*, складений відповідно до існуючих вимог, перш за все актуальні, виданих не пізніше п'ятирічного терміну. На виконання індивідуального навчально-дослідного завдання виділяється 26 годин. Максимальний бал, який може отримати студент за його виконання – 20.

ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ

ВАРІАНТ 1

1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
2. Встановлення особистих цілей менеджера .

Ситуація. Розкрийте, які зміни відбуваються у функціях менеджера та його навичках по мірі його просування за ієрархічними рівнями управління? Оцініть ситуацію з точки зору виконання загальних функцій управління та функціонального аналізу керівництва.

ВАРІАНТ 2

1. Види та класифікація управлінської діяльності.
2. Методи нормування управлінської праці.

Ситуація. У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином він повинен вирішувати конфлікти, що виникають: вести свою роботу, не звертаючи увагу на суперечки, конфлікти або спробувати переконати, залучити на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з інноваціями, хоче працювати по-старому. Відповідь аргументуйте.

ВАРІАНТ 3

1. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
2. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.

Ситуація. Ви приступили до виконання обов'язків менеджера тільки тиждень тому. Зненацька виникла проблема, яку Ви самостійно вирішити не можете. Звертатися до більш освічених колег Вам не хочеться, тому що Ви не бажаєте втратити авторитет і показатися несамотійним. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації? Обґрунтуйте відповідь.

ВАРІАНТ 4

1. Характеристика ролей менеджера за Г. Мінцбергом.
2. Складання номенклатури та формування справ як складові документообігу підприємства.

Ситуація. Прийнявши на роботу менеджера, Ви, як керівник, сподівалися на більш ефективну роботу, але результатами розчаровані, тому що він, не відповідає найважливішій якості менеджера – самодисципліні. Тобто, менеджер не обов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал в своїй діяльності. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації?

ВАРІАНТ 5

1. Поняття і завдання наукової організації праці.
2. Особливості часу як ресурсу.

Ситуація. Ви вирішили визначити думку співпрацівників свого відділу на предмет оцінки рівня управлінської праці. Ви провели анонімне анкетування й довідалися, що ефективність вашої праці оцінюється набагато нижче. Ніж ви припускали, хоча взагалі співпрацівники відносяться до вас доброзичливо. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації?

ВАРІАНТ 6

1. Складові основи наукової організації праці.
2. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності в роботі менеджера.

Ситуація. Ви – керівник підприємства. Вам необхідно виїхати в тривале відрядження. Замість Вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети. Другий завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням повноважень. Між ними існує конфлікт з цього приводу. Кого з них варто призначити замість Вас? Обґрунтуйте відповідь.

ВАРІАНТ 7

1. Розподіл управлінської праці.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.

Ситуація. Ви – новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене відношення до себе з боку колег. В колективі немає чіткого розподілу й виконання обов'язків. Після вашого попередника залишилася велика кількість невиконаних справ. Таким чином, Вам необхідно підвищити ефективність праці та організувати злагоджену й та успішну роботу вашого підрозділу. Яким чином ви будете діяти? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 8

1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
2. Методи нормування праці.

Ситуація. Ви доручаєте важливе завдання компетентному, на вашу думку, співробітнику. Але раптом вам стає відомо про іншого співробітника, який є більш компетентним в даному питанні і може

виконати завдання набагато краще. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 9

1. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці.
2. Організаційне оснащення робочих місць менеджерів.

Ситуація. Ви – начальник відділу великого підприємства, у вас в підпорядкуванні знаходиться 50 осіб. Деякі ваші підлеглі постійно звертаються до вас за радою, або рекомендаціями з питань, що повинні вирішити самостійно, і тим самим, відволікають вас від невідкладних і більш важливих справ. Як Ви будете діяти в даній ситуації? Чи є в ній Ваша провина як керівника?

ВАРІАНТ 10

1. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.

Ситуація. Ви поклала на свого підлеглого, начальника відділу маркетингу, відповідальність за навчання молодих працівників. Для цього ви делегували йому певні права. Але, на вашу думку, начальник відділу маркетингу виконує свою роботу не зовсім професійно. Яке управлінське рішення слід прийняти в даній ситуації? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 11

1. Організація командної роботи менеджера.
2. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.

Ситуація. У новому підприємстві Ви почали роботу як начальник управління персоналом, але ваші підлеглі очікували побачити на цьому місці іншу людину і ваше призначення сприйняли негативно. Морально- психологічний клімат в колективі є несприятливим, ваші доручення виконуються з небажанням. Яким чином ви будете діяти в даній ситуації? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 12

1. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани в роботі менеджера.
2. Документування управлінської діяльності в організації.

Ситуація. Вам стає відомо, що працівник, якому ви доручили розробку важливого проекту, по цьому ж питанні паралельно працює в іншій фірмі. Яке рішення ви приймете в даній ситуації? Аргументуйте відповідь

ВАРІАНТ 13

1. Рациональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.

2. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Ситуація. Ви – менеджер підприємства. Перед вами список справ, які потрібно виконати саме сьогодні. До нього включено як прості, так і складні справи, які потребують більш серйозного опрацювання. Яким чином та у якій послідовності ви будете виконувати заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

ВАРІАНТ 14

1. Особливості часу як ресурсу в діяльності менеджера.

2. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.

Ситуація. Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Сам він не є фахівцем з усіх видів приладів, які потрібно закупити. Чи потрібно делегувати право прийняти рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних областях? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 15

1. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.

2. Техніка прийому відвідувачів.

Ситуація. Ви доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, який може виконати його на високому якісному рівні. Але раптом вам стає відомо, що він передоручив виконання завдання іншій особі, і в результаті завдання у визначений термін не було виконано. Яке управлінське рішення слід прийняти в даній ситуації?

ВАРІАНТ 16

1. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.

2. Особливості ведення телефонних розмов менеджером.

Ситуація. Ви – керівник, який дуже ефективно застосовує прийоми делегування. Один з ваших підлеглих весь обсяг роботи виконує самостійно, нікому нічого не довіряє, тому часто затримується на роботі, сильно стомлюється. Яким чином ви переконаєте такого працівника в необхідності делегування певних повноважень? Відповідь аргументуйте.

ВАРІАНТ 17

1. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

2. Особливості проведення ділових нарад різних типів.

Ситуація. Ви зайняті виконанням важливої та термінової справи. У цей час вам телефонують і і просять консультації з питання, що знаходиться в компетенції Вашого заступника. Перерахуйте й аргументуйте ваші дії в даній ситуації.

ВАРІАНТ 18

1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
2. Публічні виступи в діяльності менеджера.

Ситуація. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Другий вважає, що планування зручно починати із записів на тиждень. Яку точку зору ви підтримуєте? Аргументуйте свою позицію.

ВАРІАНТ 19

1. Класифікація робочих місць та їх роль в діяльності менеджера.
2. Конфлікти в діяльності менеджера та методи управління ними.

Ситуація. Складіть табличну форму обліку витрат робочого часу керівника з вказівкою: виду витрат часу, кількості часу, що витрачається, точного часу виконаних операцій. Розробіть анкету аналізу ефективності використання робочого часу керівника.

ВАРІАНТ 20

1. Організація індивідуального робочого місця менеджера.
2. Комунікаційно - інформаційні аспекти розпорядчої діяльності керівника.

Ситуація. Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, ви бачите, що він не вміє планувати час, відволікається від виконання доручень, у разі чого, виникають зриви в роботі. Яким чином ви будете діяти в даній ситуації?

ВАРІАНТ 21

1. Ділові справи менеджера та методи встановлення пріоритетності їх виконання.
2. Документи з господарської та господарсько - претензійної діяльності: сутність, призначення, особливості, характеристика видів, правила їх оформлення.

Ситуація. Ваша фірма переїжджає в новий офіс. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінет поруч з вашим. Яке рішення ви приймете щодо розподілу кабінетів, щоб робота була ефективною?

ВАРІАНТ 22

1. Закони, принципи і методи організації праці менеджера.

2. Аналіз та оцінка організації управлінської праці.

Ситуація. Діяльність вашого безпосереднього підлеглого пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його робочого місця досить обмежені. У ході роботи він постійно проходить через робочі місця інших службовців, витрачаючи при цьому свій робочий час і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

ВАРІАНТ 23

1. Формування позитивного іміджу керівника і його значення для успішної діяльності.
2. Специфіка проведення наради методом «мозкової атаки та «наради без наради».

Ситуація. Підготуйте наказ про призначення на посаду інспектора з кадрів з дотриманням всіх реквізитів документа.

ВАРІАНТ 24

1. Перелік основних причин втрати часу в діяльності менеджера.
2. Документи з особового складу: сутність, призначення, особливості, характеристика видів, правила їх оформлення.

Ситуація. Сформулюйте письмово основні правила щодо організації роботи з документами у вашому підприємстві.

ВАРІАНТ 25

1. Суть системи організація праці та характеристика її складових елементів.
2. Зміст діяльності менеджера.

Ситуація. Розглядаючи пошту, керівник виявляє документ, з яким необхідно ознайомитися детальніше. Але часу в даний момент на це немає, і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома. Чи вірно діє керівник в даній ситуації? Аргументуйте відповідь.

ВАРІАНТ 26

1. Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації.
2. Характеристика вимог до нормування управлінської праці.

Ситуація. Ви – керівник приватного акціонерного товариства. Вам належить організувати й провести загальні збори за результатами роботи за минулий рік. Розробіть технологію проведення цієї наради.

ВАРІАНТ 27

1. Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання.

2. Функції та напрями діяльності керівника, які не підлягають делегуванню.

Ситуація. Ви – менеджер торговельного підприємства і бажаєте визначити думку персоналу щодо необхідності реорганізації організаційної структури управління підприємством. Оберіть вид ділової наради і оберіть процедуру її проведення.

ВАРІАНТ 28

1. Раціональна організація розумової праці менеджера та шляхи підвищення її ефективності.

2. Діловодство: суть поняття, характеристика існуючих на підприємстві форм.

Ситуація. Часто на нарадах працівники не слухають один одного. Обговорення проблеми перетворюється на обговорення особистих позицій учасників наради, і конкретні доводи тієї або іншої особи ігноруються іншими присутніми. Яким чином слід діяти керівнику в даній ситуації?

ВАРІАНТ 29

1. Характеристика схеми делегування повноважень.

2. Порядок проведення презентації менеджером.

Ситуація. Один з учасників ділової наради зайняв позицію протистояння. При цьому всі учасники наради повинні вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому пов'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на такого співробітника?

ВАРІАНТ 30

1. Інформаційне забезпечення роботи менеджера.

2. Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів.

Ситуація. Ви – головний менеджер підприємства. Складіть перелік питань, які б ви задали, наймаючи на роботу нового працівника. Розкрийте особливості бесіди з претендентом на вакантну посаду менеджера з персоналу.

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОГО ВІДДІЛЕННЯ

Основний зміст роботи має відповідати поставленим завданням і викладатися у логічній послідовності. У роботі не може бути повторень та надмірного цитування. На використані у роботі цифрові дані, цитати, таблиці треба надавати посилання із зазначенням джерел, а також на кожне використане літературне джерело зі списку в тексті роботи повинні подаватися посилання.

Студенти заочної форми навчання можуть виконувати контрольну роботу на матеріалах конкретного підприємства. У готовому (чистовому) тексті не дозволяється робити виправлення, закреслення, вставки, а також скорочувати слова та використовувати аббревіатури (крім загальноприйнятих). Зібраний, опрацьований та систематизований матеріал студент розподіляє по окремих питаннях, послідовність викладення яких встановлено розробленим планом роботи. Загальний обсяг роботи не повинен перевищувати 15-20 сторінок друкованого тексту на папері стандартного формату, включаючи бібліографію. До загального обсягу не входять додатки.

Контрольну роботу друкують комп'ютерним способом з одного боку аркуша білого паперу формату A4 (210x297 мм). При використанні комп'ютерної техніки набір тексту має здійснюватись через 1,5 міжрядковий інтервал за допомогою шрифту Times New Roman (текстовий редактор Microsoft Word). Розмір шрифту 14. Текст роботи друкують, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 2 см. праве – 1 см, верхнє – 2 см, нижнє – 2 см. Контрольна робота має бути скріплена зліва. Титульна сторінка роботи оформляється згідно з загальноприйнятими нормами, зокрема, вказується кафедра вузу, назва дисципліни, факультет, курс, група, прізвище, ім'я та по-батькові студента, шифр залікової книжки, рік виконання роботи. Сторінки роботи нумеруються.

Контрольна робота подається на перевірку не пізніше, ніж за десять днів до початку сесії. Виконана не за своїм варіантом робота повертається без рецензії. Робота, яка отримала негативну рецензію, повертається студенту для виправлення помилок і доопрацювання, після чого вона вдруге подається викладачу на перевірку.

Тематика контрольних робіт для студентів заочної форми навчання :

1. Роль управлінської праці в реалізації мети організації.
2. Аналіз процесу управлінської праці в організації.
3. Особливості управлінської праці.
4. Аналіз специфіки праці основних категорій менеджерів.
5. Управлінські ролі менеджера .
6. Аналіз якостей, необхідних сучасному менеджеру.
7. Суть ефективних методів управління.
8. Класифікація стилів управління.
9. Принципи опрацювання управлінських рішень.
10. Наукова організація праці на сучасному підприємстві.
11. Розподіл і кооперація праці як напрямок наукової організації управлінської праці.
12. Нормування праці як напрямок наукової організації праці.
13. Практика нормування управлінської праці за кордоном.
14. Сучасні заходи щодо організації робочого місця менеджера.
15. Основні види розподілу та кооперації управлінської праці на підприємстві.
16. Аналіз особливостей розподілу функцій серед управлінського персоналу організації.
17. Аналіз типів комунікативної поведінки керівників організації.
18. Комунікаційний-інформаційний аспект розпорядчої діяльності менеджера.
19. Роль планування особистої діяльності менеджера на сучасному підприємстві.
20. Рациональне використання часу менеджером.
21. Способи визначення пріоритетності справ менеджера.
22. Делегування повноважень керівника організації.
23. Особливості управління персоналом організації в умовах COVID
24. Аналіз втрат часу в діяльності менеджера в організації.
25. Управлінські документи організації: сутність і види.
26. Особливості організаційно-розпорядчої документації на сучасному підприємстві.
27. Особливості адміністративного етикету.
28. Форми діловодства на сучасному підприємстві.
29. Рациональна організація документообігу на підприємстві.

30. Особливості прийняття рішень менеджером в умовах дистанційної роботи.
31. Проведення нарад, засідань, зборів в організації.
32. Форми сучасних онлайн-комунікацій для менеджерів.
33. Сучасні цифрові комунікації і праця менеджера.
34. Особливості ділових контактів менеджерів.
35. Технологія проведення ділових переговорів у сучасних організаціях.
36. Реалізація правил прийому відвідувачів сучасним менеджером.
37. Проведення ділової бесіди менеджером
38. Роль культури менеджменту та її основні функції.
39. Етикет ділових контактів менеджера на сучасному підприємстві.
40. Імідж менеджера.
41. Конкурентоздатність професіоналізму менеджера.
42. Професійна етика керівника.
43. Менеджмент і безпека в умовах війни.
44. Управління кризами (crisis management).
45. Регулювання стресових ситуацій в організації в умовах воєнного стану.
46. Стрес та форми його опанування в умовах воєнного стану.
47. Самоменеджмент як використання ефективних методів в роботі керівника.
48. Управління командою в умовах війни.
49. Організація роботи персоналу організації в умовах воєнного стану.
50. Ефективний менеджер: навички керівника в умовах воєнного стану.

Контрольна робота подається на перевірку не пізніше, ніж за десять днів до початку сесії. Виконана не за своїм варіантом робота повертається без рецензії. Робота, яка отримала негативну рецензію, повертається студенту для виправлення помилок і доопрацювання, після чого вона вдруге подається викладачу на перевірку.

7. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Роль управлінської праці в реалізації мети організації.
2. Аналіз процесу управлінської праці в організації.
3. Особливості управлінської праці в сучасних організаціях .
4. Управлінські ролі менеджера в організаціях .
5. Аналіз якостей, необхідних сучасному менеджеру.
6. Наукова організація праці на сучасному підприємстві.
7. Оплата і стимулювання праці як напрямок наукової організації управлінської праці.
8. Розподіл і кооперація праці як напрямок наукової організації управлінської праці.
9. Технічне забезпечення і механізація праці як напрямок наукової організації праці.
10. Нормування праці як напрямок наукової організації праці.
11. Сприятливий режим і умови праці – напрямок наукової організації праці.
12. Основні види розподілу та кооперації управлінської праці на підприємстві.
13. Аналіз особливостей розподілу функцій серед управлінського персоналу організації.
14. Розпорядча діяльність менеджера в організації .
15. Аналіз типів комунікативної поведінки керівників організації.
16. Комунікаційний-інформаційний аспект розпорядчої діяльності менеджера.
17. Роль планування особистої діяльності менеджера на сучасному підприємстві.
18. Способи визначення пріоритетності справ менеджера.
19. Делегування повноважень керівника організації.
20. Роль та суть нормування управлінської праці у сучасній організації.
21. Облік та аналіз робочого часу менеджера на сучасному підприємстві.
22. Аналіз втрат часу в діяльності менеджера в організації.
23. Сучасні заходи щодо організації робочого місця менеджера.
24. Управлінські документи організації: сутність і види.
25. Раціональна організація документообігу на підприємстві.
26. Форми сучасних онлайн-комунікацій для менеджерів.

27. Особливості ділових контактів менеджерів сучасних організацій.
28. Технологія підготовки проведення ділової наради.
29. Технологія підготовки проведення ділових зборів.
30. Технологія проведення ділових переговорів у сучасних організаціях.
31. Проведення ділової бесіди менеджером в організації .
32. Етикет ділових контактів менеджера в організації .
33. Професійна етика керівника.
34. Менеджмент і безпека в умовах війни.
35. Управління кризами (crisis management).
36. Стрес-менеджмент. Регулювання стресових ситуацій в організації в умовах воєнного стану.
37. Стрес та форми його опанування в умовах воєнного стану.
38. Самоменеджмент як використання ефективних методів в роботі керівника.
39. Управління командою в умовах війни.
40. Ефективність діяльності сучасного менеджера.

8. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІКИ ЗНАНЬ

Тест за темою №1 «Особливості управлінської праці»

1. Вид суспільної праці. Основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного процесу, так і трудових колективів в цілому, являє собою:
 - 1.1 адміністраторську працю;
 - 1.2 операторську працю;
 - 1.3 управлінську працю;
 - 1.4 евристичну працю.
2. Керівники, які займаються щоденними операціями та діями. Що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства, належать до:
 - 2.1 менеджерів управлінського рівня;
 - 2.2 менеджерів технічного рівня;
 - 2.3 адміністрації;
 - 2.4 менеджерів інституціонального рівня.
3. Діяльність яких менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтістю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи:
 - 3.1 менеджерів середнього рівня управління;
 - 3.2 менеджерів нижчої ланки управління;
 - 3.3 менеджерів вищої ланки управління;
 - 3.4 керівників структурних підрозділів.
4. Менеджер виконує наступні функції:
 - 4.1 адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку;
 - 4.2 виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну;
 - 4.3 ваш варіант відповіді.
5. Предметом управлінської праці є:
 - 5.1 відносини людей в процесі управління;
 - 5.2 засоби організаційної і обчислювальної техніки;
 - 5.3 інформація;
 - 5.4 ваш варіант відповіді.
6. Продуктом управлінської праці є:
 - 6.1 координація спільної діяльності робітників в організації;

- 6.2 відносини людей в процесі управління;
- 6.3 управлінський вплив, що активізує роботу людей в організації;
- 6.4 управлінське рішення;
- 6.5 праця людей в організації.
- 7. Менеджер розробляє кадрову політику, виконуючи функцію:
 - 7.1 планування;
 - 7.2 організації;
 - 7.3 адміністраторську;
 - 7.4 стратегічну.
- 8. Рівень виконання стратегічних завдань складає 10%, тактичних завдань 25%, оперативних завдань 65% у діяльності:
 - 8.1 менеджерів середнього рівня управління;
 - 8.2 менеджерів нижчої ланки управління;
 - 8.3 менеджерів вищої ланки управління;
 - 8.4 керівника підприємства.
- 9. Головний керівник, лідер, сполучна ланка – це:
 - 9.1 міжособисті ролі, пов'язані з прийняттям рішень; ролі менеджера;
 - 9.2 інформаційні ролі;
 - 9.3 соціальні ролі менеджера.
- 10. Менеджер вишукує можливості у межах самої організації та за її межами, розробляє проекти змін, контролює розробку проектів, виконуючи роль:
 - 10.1 представника;
 - 10.2 головного керівника;
 - 10.3 сполучної ланки;
 - 10.4 підприємця.
- 11. Принцип єдиної моралі; єдність слова і справи; використання фундаментальних законів соціального навчання людей; адаптація працівників до колективу; культура внутрішньо-організаційних відносин; створення і підтримка у колективі позитивних традицій, складають основу:
 - 11.1 психотерапевтичної функції менеджера;
 - 11.2 виховні функції менеджера;
 - 11.3 адміністраторської функції менеджера;
 - 11.4 дисциплінарної функції менеджера.
- 12. Менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньо-організаційної вертикалі і горизонталі, а також у взаєминах із зовнішнім середовищем, виконуючи функцію:

- 12.1 адміністраторську;
- 12.2 представницьку;
- 12.3 комунікативно-регулюючу;
- 12.4 дисциплінарну.
- 13. Керівник, або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства – це:
 - 13.1 менеджер вищої ланки;
 - 13.2 адміністратор;
 - 13.3 бізнесмен;
 - 13.4 менеджер.
- 14. Менеджери, які зайняті управлінням і координацією у межах організації; узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації – це:
 - 14.1 менеджери управлінського рівня;
 - 14.2 менеджери технічного рівня;
 - 14.3 адміністрація;
 - 14.4 менеджери інституціонального рівня.
- 15. Виділяють наступні категорії менеджерів:
 - 15.1 менеджери із закупівлі; менеджери зі збуту; менеджери з реклами; менеджери із ЗЕД;
 - 15.2 менеджери, що виконують стратегічні завдання; менеджери, що виконують тактичні завдання; менеджери, що виконують оперативні завдання.
 - 15.3 менеджери інституціонального рівня; менеджери тактичного рівня; менеджери технічного рівня;
 - 15.4 менеджери нижчої ланки управління; менеджери середнього рівня управління; менеджери вищого рівня управління.
- 16. Засобами управлінської праці є:
 - 16.1 інформація;
 - 16.2 відносини людей в процесі управління;
 - 16.3 засоби організаційної обчислювальної техніки;
 - 16.4 управлінський вплив.
- 17. Визначення цілей організації і створення умов для їх досягнення, координація спільної діяльності робітників в організації, являють собою:
 - 17.1 мету управлінської праці;
 - 17.2 об'єкт управлінської праці;

- 17.3 предмет управлінської праці;
- 17.4 характеристики управлінської праці.
- 18. Рівень виконання стратегічних завдань складає 25%, тактичних завдань 50%, оперативних завдань 25%, у діяльності:
 - 18.1 менеджерів середнього рівня управління;
 - 18.2 менеджерів нижчої ланки управління;
 - 18.3 менеджерів вищої ланки управління;
 - 18.4 керівника підприємства.
- 19. Менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи відповідно до цілей організації, а також реалізує усі функції управління, здійснюючи функцію:
 - 19.1 представницьку;
 - 19.2 адміністраторську;
 - 19.3 комунікативно-регулюючу;
 - 19.4 експертно-консультативну.
- 20. Забезпечення загального керівництва процесами функціонування і розвитку системи управління і виконання своїх функцій по відношенню до об'єкту управління складають:
 - 20.1 зміст діяльності адміністрації;
 - 20.2 специфіку діяльності менеджерів технічного рівня;
 - 20.3 особливості праці менеджерів середнього рівня управління;
 - 20.4 сутність праці менеджера.
- 21. Підприємець, той, що ліквідує перешкоди; той, що розподіляє ресурси; ведучий переговори – це:
 - 21.1 міжособисті ролі менеджера;
 - 21.2 ролі, пов'язані з прийняттям рішень;
 - 21.3 інформаційні ролі;
 - 21.4 соціальні ролі менеджера.
- 22. Менеджер є відповідальним за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки, виконуючи роль:
 - 22.1 представника;
 - 22.2 головного керівника;
 - 22.3 лідера;
 - 22.4 підприємця.
- 23. Передання менеджером окремим підлеглим деяких своїх прав і відповідальності, що стосуються виконання тих чи інших завдань, – це:

- 23.1 основа адміністраторської функції;
- 23.2 аспект комунікативно-регулюючої функції менеджера;
- 23.3 напрямок реалізації представницької функції менеджера;
- 23.4 делегування повноважень.
- 24. Найняття на роботу, орієнтація, функціонування, індивідуальна оцінка, особиста безпека, дисципліна – це:
 - 24.1 напрямки здійснення виховної функції менеджера;
 - 24.2 аспекти реалізації дисциплінарної функції менеджера;
 - 24.3 сфери комунікації взаємної адміністрації організації з персоналом;
 - 24.4 області реалізації адміністраторської функції менеджера.

Тест за темою №2: «Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці»

1. Передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці:
 - 1.1 кооперація праці;
 - 1.2 розподіл управлінської праці;
 - 1.3 наукова організація праці;
 - 1.4 нормування праці.
2. Підвищення продуктивності праці; економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій; найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів; використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу; створення сприятливих умов праці; підвищення нормування праці – це:
 - 2.1 економічні задачі НОП;
 - 2.2 соціальні задачі НОП;
 - 2.3 психофізіологічні задачі НОП;
 - 2.4 техніко-технологічні задачі НОП.
3. Забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості – це:
 - 3.1 економічні задачі НОП;
 - 3.2 техніко-технологічні задачі НОП;

3.3 соціальні задачі НОП;

3.4 психофізіологічні задачі НОП,

4. Такий принцип НОП, як комплексність передбачає, що:

4.1 за кожним підрозділом підприємства закріплюються певні функції, роботи і операції з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління;

4.2 наукова організація управлінської праці розривається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а всього управлінського колективу;

4.3 встановлюються і дотримуються певні правила, положення, інструкції, нормативи та інші нормативні документи, засновані на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління;

4.4 узгоджуються усі напрямки розглядання об'єкту, а також зникають протиріччя між ними.

5. Встановлення і дотримання певних правил, положень. Інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління – це такий принцип НОП, як:

5.1 регламентація;

5.2 системність;

5.3 спеціалізація;

5.4 стабільність.

6. Вкажіть напрямки наукової управлінської праці:

6.1 рівень оплати і стимулювання праці, розподіл і кооперація праці, технічне забезпечення і механізація праці;

6.2 рівень оплати та стимулювання праці, сприятливий соціально-психологічний клімат, спеціалізація праці;

6.3 нормування праці, сприятливий режим і умови праці;

6.4 ваш варіант відповіді.

7. До принципів оплати і стимулювання праці у підприємстві належить:

7.1 універсальність, простота, колективна відповідальність за виконання встановлених показників;

7.2 справедливість при розподілі колективного заробітку, самостійність трудового колективу не тільки у виборі стилю і методів роботи, але й у визначенні величини заробітної платні у залежності від кінцевих результатів його роботи;

7.3 стабільність, доцільність, ситуаційність;

7.4 ваш варіант відповіді.

8. Вкажіть основні принципи раціональної організації управлінської праці:

8.1 ситуаційність, системність, спеціалізація;

8.2 делегування повноважень, спеціалізація, паралельність, пропорційність, ритмічність;

8.3 делегування повноважень, нормування, паралельність;

8.4 спеціалізація, розподіл та кооперація праці, паралельність, пропорційність.

9. Одночасне виконання різних операцій процесу управління передбачає такий принцип раціональної організації управлінської праці, як:

9.1 пропорційність;

9.2 спеціалізація;

9.3 паралельність;

9.4 системність.

10. Якісне виконання функцій управління у просторі й у часі передбачає такий принцип раціональної управлінської праці, як:

10.1 паралельність;

10.2 спеціалізація;

10.3 пропорційність;

10.4 ритмічність.

11. Впровадження наукової організації праці у підприємстві спрямовано на рішення наступних груп задач:

11.1 методологічних, економічних, психологічних;

11.2 соціальних, економічних;

11.3 економічних, соціальних, техніко-технологічних;

11.4 економічних, соціальних, психофізичних.

12. Всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомо відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу – це:

12.1 економічні задачі НОП;

12.2 соціальні задачі НОП;

12.3 психофізичні задачі НОП;

12.4 техніко-технологічні задачі НОП.

13. Основними принципами наукової організації праці є:

13.1 комплексність, стабільність, доцільність, ситуаційність, регламентація;

13.2 системність, ситуаційність, доцільність, регламентація, ефективність, стабільність;

13.3 комплексність, ефективність, стабільність, цілеспрямованість, оптимальність;

13.4 комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість.

14. Такий принцип НОП, як системність полягає у:

14.1 організації управлінської праці не за одним напрямком, а за їх сукупністю;

14.2 встановлені і дотриманні певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління;

14.3 взаємному узгодженні усіх напрямків розглядання об'єкту, а також усунені протиріч між ними;

14.4 досягненні двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

15. Закріплення за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління – це такий принцип НОП, як:

15.1 регламентація;

15.2 системність;

15.3 спеціалізація;

15.4 стабільність.

16. Вимоги до організації оплати і стимулювання праці є такими:

16.1 оплата за результатами праці, стабільність;

16.2 оплата за результатами праці, формування у робітників упевненості і захищеності, присутність засобів стимулювання і мотивації праці, існування додаткових (заохочуваних) форм оплати праці за особистий внесок;

16.3 всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи;

16.4 створення сприятливих умов праці, присутність засобів стимулювання і мотивації праці.

17. У залежності від використання тих або інших засобів організаційної техніки виділяють наступні напрямки механізації й автоматизації управлінської праці:

17.1 механізація окремих операцій, механізація груп операцій і процедур управління, створення систем комплексної механізації й автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління.

17.2 механізація операцій, механізація процедур, механізація робіт;

17.3 механізація груп операцій і процедур управління, створення систем комплексної механізації й автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління;

17.4 ваш варіант відповіді.

18. Вимоги до організації робочого місця менеджера є такими:

18.1 формування у робітників упевненості і захищеності, присутність засобів стимулювання і мотивації праці;

18.2 зручність меблів, сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці;

18.3 наявність засобів оргтехніки, формування у робітників упевненості і захищеності;

18.4 матеріальна і моральна зацікавленість, зручність меблів, наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці, раціональний режим праці і відпочинку.

19. Одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління передбачає такий принцип раціональної організації управлінської праці, як:

19.1 пропорційність;

19.2 спеціалізація;

19.3 паралельність;

19.4 системність.

20. Передання керівником підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначенні задачі передбачає такий принцип раціональної організації управлінської праці, як:

20.1 паралельність;

20.2 спеціалізація;

20.3 делегування повноважень;

20.4 ритмічність.

Тест за темою №3: «Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера»

1. Розподіл управлінської праці – це:

1.1 об'єктивний процес відокремлення видів управлінської праці у самостійні сфери трудової діяльності різних управлінських працівників;

1.2 процес планування, перетворення в життя та контроль за реалізацією управлінських рішень;

1.3 об'єднання, взаємодія груп робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів;

1.4 розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами.

2. Виділяють наступні види розподілу управлінської праці:

2.1 функціональний, ієрархічний, технічний. Кваліфікаційний, посадовий, рівневий;

2.2 функціональний, ієрархічний, технологічний, професійний, кваліфікаційний, посадовий;

2.3 коопераційний, функціональний, ієрархічний, професійний, посадовий;

ступневий, функціональний, ієрархічний, посадовий.

3. Сутність ієрархічного розподілу управлінської праці полягає у:

3.1 розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень;

3.2 процеси виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління;

3.3 диференціації процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів;

3.4 розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

4. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

4.1 функціональне керівництво, загальне керівництво, технологічне керівництво. Економічне управління, управління персоналом;

- 4.2 загальне керівництво, технологічне керівництво, соціальне управління, тактичне управління, управління персоналом;
- 4.3 професійне керівництво, технологічне керівництво, соціальне управління, економічне управління, управління персоналом;
- 4.4 загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативне управління, управління персоналом.
- 5. Реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображення тільки у посадових інструкціях:
 - 5.1 наскрізні функції;
 - 5.2 кінцеві функції;
 - 5.3 локальні функції;
 - 5.4 початкові функції.
- 6. Розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити, – це:
 - 6.1 загальна функція;
 - 6.2 кінцева функція;
 - 6.3 локальна функція;
 - 6.4 наскрізна функція.
- 7. Повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності – це:
 - 7.1 наказ;
 - 7.2 команда;
 - 7.3 розпорядження;
 - 7.4 доручення.
- 8. За способом віддачі розпорядження можуть бути:
 - 8.1 усними, письмовими;
 - 8.2 директивними, демократичними;
 - 8.3 авторитарними, демократичними, ліберальними;
 - 8.4 усними, письмовими, змішаними.
- 9. Удосконалення інформаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах здійснюється за такими напрямками:
 - 9.1 оптимізація інформаційних потоків, взаємодія керівника і підлеглих, організація ефективної системи зворотного зв'язку;
 - 9.2 впровадження системи збирання пропозицій, інформаційні повідомлення адміністрацій ні підприємства, використання сучасної інформаційної технології;

9.3 розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень;

9.4 ваш варіант відповіді.

10. Зобов'язує підлеглих визначеним способом, точно та у встановлений термін виконати завдання:

10.1 наказ;

10.2 рекомендація;

10.3 доручення;

10.4 рада.

11. Кооперація праці – це:

11.1 об'єднання, взаємодія групи робітників в процесі спільного виконання

взаємопов'язаних трудових процесів;

11.2 об'єктивний процес відокремлення видів управлінської праці у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників;

11.3 розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами;

11.4 процес планування, перетворення в життя та контроль за реалізацією управлінських рішень.

12. Сутність функціонального розподілу управлінської праці полягає у:

12.1 диференціації процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що використовуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів;

12.2 виділенні функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління;

12.3 розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень;

12.4 розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

13. Технологічний розподіл управлінської праці полягає у:

13.1 диференціації робіт відповідно до їхньої професійної підготовки;

- 13.2 розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу робіт та особистих здібностей управлінських працівників;
- 13.3 диференціації процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів;
- 13.4 розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.
- 14. Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення таких груп функцій, які виконують робітники:
 - 14.1 локальні, початкові, наскрізні;
 - 14.2 загальні, наскрізні, окремі;
 - 14.3 локальні, наскрізні, функціональні;
 - 14. 4 локальні, наскрізні, кінцеві.
- 15. Розробка прейскуранту цін – це:
 - 15.1 загальна функція;
 - 15.2 кінцева функція;
 - 15.3 локальна функція;
 - 15.4 наскрізна функція.
- 16. До директивних розпоряджень належать:
 - 16.1 наказ, команда, доручення;
 - 16.2 рада, рекомендація;
 - 16.3 прохання, виклик добровольців;
 - 16.4 команда, рада, рекомендація.
- 17. Наказ, що віддається усно, – це:
 - 17.1 доручення;
 - 17.2 прохання;
 - 17.3 команда;
 - 17.4 рада.
- 18. Виділяють наступні способи звернення керівників до працівників:
 - 18.1 спонукання, переконання, доручення, вимога;
 - 18.2 спонукання, переконання, умовляння, вказівка, примушення;
 - 18.3 вказівка, примушення, переконання;
 - 18.4 спонукання, примушення.
- 19. Вкажіть вимоги до інформації, які менеджер повинен забезпечити при передачі рішень на виконання підлеглим:
 - 19.1 інформація повинна бути зрозумілою;
 - 19.2 інформація повинна бути засвоєна працівником;
 - 19.3 інформація повинна бути краще сприйнята;

19.4 ваш варіант відповіді.

20. Оптимальним вважають такий інформаційний обмін, при якому:

20.1 керівник орієнтований на спілкування з підлеглими;

20.2 передають тільки ту інформацію і в такому обсязі, який необхідний для забезпечення процесу управління;

20.3 використовуються сучасні інформаційні технології;

20.4 організовано ефективну систему зворотного зв'язку.

Тест за темою №4 «Планування особистої роботи менеджера»

1. Процес встановлення особистих цілей м менеджера передбачає:

1.1 визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формування цілей;

1.2 встановлення довго-, середньо- і короткострокових цілей;

1.3 визначення цілей, аналіз своїх сильних і слабих сторін, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами;

1.4 розробку плану особистої роботи на день, тиждень, місяць.

2. Процес розробки плану особистої праці менеджера передбачає:

2.1 складання переліку робіт, які необхідно виконати у плановому періоді, визначення резерву часу, складання плану;

2.2 складання переліку робіт, які необхідно виконати у плановому періоді; визначення витрат часу на виконання окремих робіт; визначення резерву часу;

2.3 визначення фонду робочого часу планового періоду; контроль (якщо часу замало, слід переглянути перелік робіт); складання плану; внесення змін під час реалізації;

2.4 ваш варіант відповіді.

3. При плануванні робочого дня для непередбачених справ менеджеру слід резервувати:

3.1 40% робочого часу;

3.2 30% робочого часу;

3.3 20% робочого часу;

3.4 10% робочого часу.

4. В першу чергу менеджеру слід планувати справи:

4.1 з фіксованим терміном виконання;

4.2 ті, що вимагають значних витрат часу;

4.3 неприємні справи, відкладання яких на потім небажано;

4.4 ваш варіант відповіді.

5. Прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другочергового значення, означає:

5.1 встановлення цілей;

5.2 планування діяльності;

5.3 оперативне планування роботи;

5.4 визначення пріоритетності справ.

6. Співвідношення між плановим і резервом має становити:

6.1 60/40;

6.2 50/50;

6.3 80/20;

6.4 70/30.

7. 20% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату – це сутність:

7.1 методу Ейзенхауєра;

7.2 методу АБВ-аналізу;

7.3 принципу Парето;

7.4 аналітичних методів вибору пріоритетних справ менеджера.

8. Принцип делегування доцільно використовувати у таких ситуаціях:

8.1 керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;

8.2 при визначенні цілей діяльності підприємства;

8.3 керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

8.4 ваш варіант відповіді.

9. Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника:

9.1 встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування;

9.2 керівництво робітниками;

9.3 рішення щодо концепції маркетингу;

9.4 ваш варіант відповіді.

10. До факторів, що перешкоджають активному делегуванню повноважень не належать:

10.1 недовіра до підлеглих;

10.2 недооцінка здібностей підлеглих;

10.3 використання керівником демократичного стилю керівника;

10.4 бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих проблем.

11. Визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей – це:

11.1 зміст процедури виробу пріоритетності справ менеджера;

11.2 етапи процесу встановлення особистих цілей менеджера;

11.3 зміст процесу планування особистої праці менеджера;

11.4 етапи розробки короткострокових планів.

12. Робочий час керівника можна поділити на три частини з таким розподілом часу:

12.1 роботи великої важливості, що входять у службові обов'язки і їх не можна доручити іншим – 60%; невідкладні роботи – 20%; роботи, що мають другорядне значення – 20%;

12.2 заплановані справи – 60%; резерв часу на непередбачені роботи – 20%; резерв часу на творчу діяльність керівника – 20%;

12.3 роботи за власною ініціативою – 20%; роботи з ініціативи підлеглих – 20%; роботи з ініціативи зверху – 60%;

12.4 заплановані справи – 50%; резерв часу на непередбачені роботи – 25%; резерв часу на творчу діяльність керівника – 25%.

13. План роботи менеджера, які деталізують середньострокові плани, являють собою:

13.1 плани з фіксованим терміном виконання;

13.2 короткострокові плани;

13.3 довгострокові плани;

13.4 квартальні плани.

14. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

14.1 аналітичних та дослідницьких методів;

14.2 принципу Паретто, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауєра;

14.3 розрахункових та прогностичних методів;

14.4 хронометражу, фотографії робочого часу.

15. Робочі завдання менеджера розподіляються

15.1 методом Ейзенхауєра;

15.2 методом АБВ-аналізу;

15.3 принципом Паретто;

15.4 ваш варіант відповіді.

16. Передавання підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника являє собою:

16.1 сутність діяльності менеджера;

- 16.2 зміст адміністраторської функції менеджера;
- 16.3 делегування повноважень;
- 16.4 особливість управлінської праці.
- 17. Делегуванню підлягають:
 - 17.1 найбільш термінові завдання;
 - 17.2 не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є прерогативою керівника;
 - 17.3 усі обов'язки і права менеджера;
 - 17.4 найбільш важливі функції менеджера.
- 18. Принцип фіксованої відповідальності передбачає наступне:
 - 18.1 за керівником залишається управлінська відповідальність, яка не може бути делегована;
 - 18.2 керівник не має можливості нести відповідальність за виконання усіх завдань;
 - 18.3 керівник передає підлеглому виконання певних своїх завдань або діяльність;
 - 18.4 делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер.
- 19. Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника:
 - 19.1 перспективне планування;
 - 19.2 задачі високої міри ризику;
 - 19.3 задачі особливої важливості;
 - 19.4 ваш варіант відповіді.
- 20. В першу чергу менеджеру слід планувати справи:
 - 20.1 з фіксованим терміном виконання;
 - 20.2 ті, що вимагають значних витрат часу;
 - 20.3 неприємні справи, відкладення яких на потім небажано;
 - 20.4 ваш варіант відповіді.

Тест за темою №5 «Організація робочих місць. Умови праці менеджера»

- 1. З яких функціональних зон складається робоче місце керівника?
 - 1.1 зона нарад та зона відпочинку;
 - 1.2 робоча зона та зона відпочинку;
 - 1.3 робоча зона, зона взаємодії та технічна зона;
 - 1.4 робоча зона, зона нарад та зона відпочинку.

2. Типові проекти організації робочих місць керівників включають такі розділи:

2.1 вступ; розташування робочого місця, його устаткування і планування; інформаційне обслуговування робочого місця;

2.2 зміст праці та інформаційні зв'язки; матеріально-господарське обслуговування; умови праці та естетичне оформлення; економічна ефективність від впровадження типового проекту;

2.3 умови праці та естетичне оформлення; економічна ефективність від впровадження типового проекту; інформаційне обслуговування робочого місця;

2.4 ваш варіант відповіді.

3. Організація робочого місця менеджера передбачає:

3.1 упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться; вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;

3.2 упорядкування і планування приміщення, розміщення предметів праці на робочому місці;

3.3 розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку; ваш варіант відповіді.

4. Рациональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів. Обладнання і технічних засобів; виключення витрат часу, пов'язаних з недоцільним переміщенням; забезпечення умов для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економічне використання площі службового приміщення, передбачає:

4.1 планування функціональних обов'язків менеджера;

4.2 нормування праці;

4.3 планування робочого місця менеджера;

4.4 технічне забезпечення праці менеджера.

5. Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами:

5.1 обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, засобами обчислювальної техніки;

5.2 зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, засобами обчислювальної техніки;

5.3 засобами для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, відображення аудіовізуальної інформації;

5.4 ваш варіант відповіді.

6. Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

6.1 площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;

6.2 меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;

6.3 меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знань знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи;

6.4 ваш варіант відповіді.

Тест за темою №6: «Організація та проведення нарад і зборів»

1. Нарада – це:

1.1 форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

1.2 форма організації роботи діючого органу;

1.3 спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;

1.4 спільна діяльність управлінських робітників.

2. Збори – це:

2.1 форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);

2.2 форма управлінської діяльності. Змістом якої є спільна робота певної кількості управлінського процесу;

2.3 спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;

2.4 спільна діяльність управлінських робітників.

3. До негативних сторін ділової наради належать:

3.1 висока вартість та невизначеність колективної відповідальності;

3.2 висока вартість та невизначеність цілей;

3.3 високі витрати часу та неможливість досягти цілей;

3.4 високі витрати часу та невизначеність цілей.

4. За способом проведення ділової наради класифікують на:

4.1 диктаторські, автократичні, сегрегативні та проблемні;

4.2 навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні;

4.3 диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та довільні;

4.4 проблемні, координаційні, інформаційні та навчальні.

5. Особливістю дискусійної наради є:

5.1 звітування учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

5.2 керівник сам визначає тих, хто має виступати, тобто тих, кого він бажає вислухати;

5.3 збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

5.4 кожен учасник наради має можливість вільно викласти свою думку.

6. За періодичністю ділові наради класифікують на:

6.1 заплановані та разові;

6.2 заплановані та позаплановані;

6.3 разові, регулярні та періодичні;

6.4 позаплановані, регулярні та періодичні.

7. У роботі керівника пов'язані з підготовкою нарад виділяють наступні етапи:

7.1 планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення;

7.2 планування наради та підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення;

7.3 планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання;

7.4 ваш варіант відповіді.

8. Підведення підсумків наради включає:

8.1 планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення;

8.2 прийняття рішення, підписання протоколу, контроль виконання прийнятих рішень;

8.3 планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання;

8.4 відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання та обговорення доповіді.

9. Метою наради методом «мозкової атаки» є:

9.1 одержання інформації «знизу» про стан справ;

9.2 передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і

строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців;

9.3 мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалось ними;

9.4 ваш варіант відповіді.

10. У роботі керівника пов'язаній з проведенням нарад виділяють наступні етапи:

10.1 планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення;

10.2 планування наради та підготовку документів і приміщення;

10.3 планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання;

10.4 відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання та обговорення доповіді.

11. Засідання – це:

11.1 форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, Комісії, групи);

11.2 форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

11.3 спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;

11.4 спільна діяльність управлінських робітників.

12. До позитивних сторін ділової наради належать:

12.1 можливість ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення та прийняття колегіальних рішень;

12.2 прийняття колегіальних рішень та можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію;

12.3 можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення та прийняття колегіальних рішень;

12.4 ваш варіант відповіді.

13. За цілями ділові наради класифікують на:

13.1 навчальні, роз'яснювальні, проблемні, комунікаційні та аналітичні;

13.2 роз'яснювальні, проблемні, комунікаційні, інформаційні та координаційні;

13.3 проблемні, координаційні, інформаційні та навчальні;

13.4 навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні.

14. Особливістю диктаторської наради є:

14.1 звітування учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою мірою викласти свій погляд;

14.2 керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

14.3 збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

14.4 кожен учасник наради має можливість вільно викласти свою думку.

15. За ступенем підготовленості ділові наради класифікують на:

15.1 заплановані та разові;

15.2 заплановані та позаплановані;

15.3 разові, регулярні та періодичні;

15.4 позапланові, регулярні та періодичні.

16. За складом учасників ділові наради класифікують на:

16.1 наради з вузьким складом учасників, розширені наради та представницькі наради;

16.2 наради з постійним складом учасників, з непостійним складом учасників;

16.3 наради зі змішаним складом учасників зі складом та регламентованим нормативним актом;

16.4 ваш варіант відповіді.

17. У роботі керівника пов'язаний з проведенням нарад виділяють наступні етапи:

17.1 планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення;

17.2 планування наради та підготовку документів і приміщення;

17.3 планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання;

17.4 відкриття наради. Оголошення доповіді, відповіді на запитання та обговорення доповіді.

18. Метою інструктованої наради є:

18.1 одержання інформації «знизу» про стан справ;

18.2 передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і

строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців;

18.3 мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольнило усіх учасників і свідомо приймалось ними;

18.4 ваш варіант відповіді.

19. Яка нарада проводиться згідно таким методом – керівник формулює у письмовому вигляді проблему, підбираються необхідні данні і вихідні матеріали для рішення проблеми, кожен з учасників повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її:

19.1 методом «мозкової атаки»;

19.2 інструктивна нарада;

19.3 нарада без наради;

19.4 оперативна нарада.

20. У роботі керівника пов'язаній з підготовкою нарад віділяють наступні етапи:

20.1 планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення;

20.2 планування наради та підготовку документів і приміщення;

20.3 планування нарад, оголошення доповіді та відповіді на запитання;

20.4 ваш варіант відповіді.

Тест за темою №7: «Ділові контакти в діяльності менеджера»

1. Підготовка менеджером ділової зустрічі або бесіди передбачає:

1.1 підготовку плану проведення, аналіз результатів зустрічі або бесіди;

1.2 підготовку плану проведення, прогноз результатів;

1.3 визначення мети, прогноз результатів з урахування мети;

1.4 визначення мети; підготовку плану проведення; прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

2. Засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси, – це:

2.1 ділова нарада;

2.2 переговори;

2.3 засідання;

2.4 збори.

3. В процесі підготовки переговорів необхідно проаналізувати:

- 3.1 мету переговорів; партнера по переговорам;
- 3.2 предмет переговорів; ситуацію та умови переговорів;
- 3.3 присутніх на переговорах; організація переговорів;
- 3.4 ваш варіант.
- 4. Процедура проведення ділових переговорів передбачає наступні етапи:
 - 4.1 підготовка переговорів. Проведення переговорів, рішення проблеми;
 - 4.2 планування, проведення;
 - 4.3 підготовка переговорів, проведення переговорів, рішення проблеми (завершення переговорів), аналіз підсумків ділових переговорів;
 - 4.4 визначення мети, складання плану, проведення переговорів.
- 5. Аналіз підсумків переговорів має наступні цілі:
 - 5.1 порівняння цілей переговорів з їхніми результатами; визначення мір і дій, що впливають з результатів переговорів;
 - 5.2 ділові, особисті і організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися;
 - 5.3 аргументація цілей;
 - 5.4 ваш варіант відповіді.
- 6. Умовами ефективності ділових переговорів є:
 - 6.1 обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів; вони повинні мати повноваження в прийнятті остаточних рішень;
 - 6.2 партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів; вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
 - 6.3 партнери по переговорам повинні довіряти у певній мірі один одному;
 - 6.4 ваш варіант відповіді.
- 7. Визначте необхідні способи поведінки менеджера при ситуації, що загрожує конфліктом:
 - 7.1 раціональна оцінка суті конфлікту; підсилення емоційних ефектів;
 - 7.2 раціональна оцінка змістовної сторони, суті конфлікту; зниження емоційного напруження; послаблення акцентів на тих моментах бесіди, які спричиняють роздратування опонента, прагнення дійти згоди;
 - 7.3 забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість та щирість;

7.4 визначити, які докази й аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти рішення.

8. Чинять опір дії, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не намагаються брати участь у її справах:

8.1 активні підлеглі;

8.2 пасивні підлеглі;

8.3 індиферентні;

8.4 резистентні підлеглі.

9. Байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації:

9.1 активні підлеглі;

9.2 індиферентні підлеглі;

9.3 пасивні підлеглі;

9.4 резистентні підлеглі.

10. Етикет – це:

10.1 комплекс заходів, якій необхідно виконувати при деяких умовах;

10.2 комплекс заходів, який визначено суспільством;

10.3 сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин;

10.4 норма поведінки у виробничій групі.

11. Переговори – це:

11.1 спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;

11.2 спільна діяльність управлінських робітників;

11.3 засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси;

11.4 форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

12. Переговори складаються з:

12.1 виступів і відповідних виступів, питань і відповідей, заперечень і доказів;

12.2 виступів і відповідних виступів, заперечень і доказів;

12.3 питань і відповідей, заперечень і доказів;

12.4 ваш варіант відповіді.

13. При проведенні ділових переговорів використовуються наступні методи:

13.1 варіаційний, метод інтеграцій, метод зрівноважування;

- 13.2 варіаційний, метод інтеграцій, компромісний метод;
- 13.3 варіаційний, метод екстраполяцій, компромісний метод;
- 13.4 варіаційний, метод інтеграцій, метод зрівноважування, компромісний метод.
- 14. Метод інтеграцій при проведенні переговорів призначений для того, щоб:
 - 14.1 переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації.
 - 14.2 переконати партнера в необхідності оперативного прийняття рішення;
- 12.3 визначити, які докази і аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти рішення;
- 12.4 обмірковувати можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.
- 15. Аналіз підсумків ділових переговорів повинен здійснюватися за наступними напрямками:
 - 15.1 порівняння цілей переговорів з їхніми результатами; визначення мір і дій що впливають з результатів переговорів;
 - 15.2 аналіз відразу по завершенні переговорів; аналіз на вищому рівні керівництвом організації; індивідуальний аналіз ділових переговорів;
 - 15.3 ділові, особисті і організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися;
 - 15.4 аналіз на вищому рівні керівництвом організації; індивідуальний аналіз ділових переговорів.
- 16. Для встановлення контакту менеджера із співрозмовниками необхідно:
 - 16.1 переконати в щирості бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим надати йому можливу допомогу;
 - 16.2 виявити інтерес до співрозмовника;
 - 16.3 забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість;
 - 16.4 ваш варіант відповіді.
- 17. Підлеглих з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на групи:
 - 17.1 резистентні, комунікативні, інформатори;
 - 17.2 активні, пасивні, резистентні;
 - 17.3 активні, пасивні, індиферентні;

17.4 активні, резистентні.

18. Виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою організації, прагнуть брати активну участь у її досягненні:

18.1 активні підлеглі;

18.2 пасивні підлеглі;

18.3 індіферентні підлеглі;

18.4 резистентні підлеглі.

19. Процедура проведення ділових переговорів передбачає наступні етапи:

19.1 підготовка переговорів, проведення переговорів, рішення проблеми;

19.2 планування, проведення;

19.3 підготовка переговорів, проведення переговорів, рішення проблеми (завершення переговорів), аналіз підсумків ділових переговорів;

19.4 визначення мети, складання плану, проведення переговорів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
4. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К.: Ліра-К, 2015. – 448 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літ-ри, 2017. – 502 с.
6. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Додаткова література:

1. Гудзь М.В., Гудзь П.В. Цифровізація просторового управління в парадигмі цифрової економіки Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції 9 – 10 вересня 2021 року с. Залізний порт, Херсонська обл. Херсон: ХНТУ, 2021. 111 С. 20-21
2. 14. Gudz M., Potarova A. Методи регулювання конфліктної ситуації в організаціях в процесі управління конфліктом. Results of modern scientific research and development. Proceedings of the X-th International Scientific and Practical Conference. SSPG Publish. Madrid, Spain. December 12-14. 2021. Pp. 665-669.
URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf>_Madrid, Spain

3. Gudź M., Podolyak S. Можливості та наслідки автоматизації HR- процесів в сучасних організаціях. Results of modern scientific research and development. Proceedings of the X-th International Scientific and Practical Conference. SSPG Publish. Madrid, Spain. December 12-14. 2021. Pp. 670-674. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf> Madrid, Spain
4. Maryna Gudź, Karina Titus. Zarządzanie kompetencjami w efektywnych organizacjach – analiza narzędzi. Teoria та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 557 с.131-135.польська мова
5. Гудзь М. В., Гудзь П. В. Сучасні тренди конфліктології стосунків у менеджменті персоналу с. 17-19. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
6. Гудзь М. В., Новік Д.А. Формування ключових компетенцій менеджерів в епоху цифрової економіки с. 30-32. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
7. Гудзь М.В., Коляда Т.Г.Зростання ролі soft-skills в професійному та кар'єрному розвитку менеджерів у постковідному середовищі с. 152-154. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2021.195 с.
8. Maryna Gudź, Piotr Gudź Metody oceny efektywności systemów zarządzania jakością.European Journal of Management and Social Science. 2020. № 2. p. 57-65. https://f177a24f-5bcc-448e-81c2-4c6a152f5183.filesusr.com/ugd/6ba610_933ee218ca3d4374bd0c5985f0694c9a.pdf

9. Gudz Maryna, Gudz Petro. Innovations of local authorities. European Journal of Management and Social Science. 2021. № 1. vol.2, p. 51-56.
https://f177a24f-5bcc-448e-81c2-4c6a152f5183.filesusr.com/ugd/6ba610_0d3058ecd7e54d81b5852dd0cbf83175.pdf
10. Gudz P.V., Gudz M.V., Sydoruk I.S., Kunaiev A.Yu. Financial component of estimation of efficiency of management of enterprise on basis of BSC. Збірник наукових праць Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 4, № 31 (2019) <http://fdk.org.ua/article/view/190804> DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.190804>
11. Гудзь М.В., Скурська Д.П. Характеристика креативного менеджменту як складової управління. Соціально-економічні, освітні та фахові проблеми молоді в умовах євроінтеграційних процесів : // Матер. Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції, 28.04.2018 р, м. Запоріжжя.
12. Гудзь М.В., Коучинг у системі управління персоналом. Полежаєва К.В. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р.) [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
13. Гудзь М.В., Управлінські ролі менеджера в організаціях. Шайтанова К.Ю. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р.) [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
14. Гудзь М.В., Нєнова Л. І. Регулювання стресових ситуацій в організації методом стрес-менеджменту. с.361-364. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (4–5 жовтня 2018 року), м. Запоріжжя [Електронний ресурс] / Редкол. : Прушківська Е. В. (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
15. Гудзь М.В., Пилипенко С. В. Визначення пріоритетності справ сучасного менеджера методом АБВ-аналізу. с.364-367.

- Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (4–5 жовтня 2018 року), м. Запоріжжя [Електронний ресурс] / Редкол. : Прушківська Е. В. (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
16. Гудзь М.В., Пилипенко С. В. Шляхи використання сучасних методів управління персоналом на виробничому підприємстві с.290-293. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали VI Міжнародної заочної науково-практичної конференції 30 листопада 2018 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2018. – 445 с.
 17. Гудзь М.В., Засоріна Г.В. Наявність та розвиток професійних якостей майбутніх менеджерів. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.
 18. Гудзь М.В., Вінтоняк О.І. Реалізація принципів наукової організації праці. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.
 19. Гудзь М.В., Луців К.Й. Організаційна культура як механізм успіху підприємств. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс] . Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.
 20. Гудзь М.В., Ключко В.М. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс] . Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.

21. Marina Gudź, Roman Sass, Patrycja Kamińska. Praktyczne aspekty oceny efektywności systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie branży spożywczej. с.98-101. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 29-30 жовтня 2019 року, м. Запоріжжя. Нац. ун-т Запоріз. політехніка, 2019. 245 с.
22. Гудзь М. В., Желтова О. І. Визначення критеріїв успішного менеджера .С. 297-300. «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (17–18 жовтня 2019 року) [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2019.
23. Гудзь М.В. Оцінка корпоративної культури в системі менеджменту організації. С.86-88. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матер. XXV Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 трав. 2020 р.) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк :Вежа-Друк, 2020. – 144 с.
24. Гудзь М.В., Педченко П.С. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні. Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM) https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf
25. Гудзь М.В., Поліщук С.С. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька

- політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM)
https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf
26. Гудзь М.В., Поліщук С.С. Наявність застосування сучасних інформаційних технологій для покращення документаційного менеджменту підприємств Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM)
https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf
 27. M.V. Gudz, P.V. Gudz. Administration local governments in Polish of small business development s.124-126 Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції : зб. наук. пр. Полтава : ПП «Астра», 2021. 319. англ.
 28. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко.
 Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
 29. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
 30. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.
 31. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
 32. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. — 2-е вид., перероб. та доп.
 / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: ВД «Професіонал», 2007. — 416 с.
 33. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 332 с.
 34. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.

35. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. – Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. – 477 с
36. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посібник / І. І. Дахно. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
37. Діденко А. Сучасне діловодство. — К.: Либідь, 2000.- 384 с.
38. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002.384с.
39. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнарченко К. — К.: «Знання», 2000. — 284 с.
40. Фельзер А.Б. Техніка роботи керівника. Навч. посіб. / А.Б. Фельзер, О.В. Доброневський. – К.: Вища школа, 2013. – 215 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.nbu.gov.ua>
2. <http://www.management.com.ua>
3. <http://www.management.com.ua/glossary>
4. <http://www.management.com.ua/books/?topic=10>
5. http://www.management.com.ua/links/links.php?topic_id=11
6. http://www.management.com.ua/links/links.php?topic_id=19

Електронні ресурси

1. Державний комітет статистики України: режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Президент України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
3. Кабінет Міністрів України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Верховна Рада України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a>
5. Державна служба статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html
6. Державна служба зайнятості України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>

7. Федерація роботодавців України [електронний ресурс].
– Режим доступу: <http://fru.ua/ua>

Перелік електронних наукових фахових видань

1. Міжнародний електронний журнал "Economic Processes Management" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://epm.fem.sumdu.edu.ua/?lang=uk>;

2. Міжнародний електронний журнал "Modern Economics" [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua>

3. **Електронне наукове видання** "Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://nfv.ukrintei.ua/view/5b1926367847426a631918fb>

4. **Електронне наукове видання** "Державне управління: удосконалення та розвиток" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>

5. **Електронне наукове видання** "Економіка та суспільство" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>

6. Науковий журнал «Економіка: реалії часу» [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://economics.opu.ua>

7. **Електронне наукове видання** "Ефективна економіка" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

8. **Електронне наукове видання** "Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua>

9. **Електронне наукове видання** "Соціально-економічні проблеми і держава" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua>

Електронне наукове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua>