

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**

**Запорізький національний технічний університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до проведення семінарських та практичних занять  
з курсу «Організація праці менеджера»  
для напрямку підготовки 6.030601 “Менеджмент”  
з подальшим навчанням за спеціальністю 7.03060101 “Менеджмент  
організацій і адміністрування”**

Запоріжжя-2018

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з курсу «Організація праці менеджера» для напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» з подальшим навчанням за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укл. О. Ю. Ткачук . – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. – 63 с.

Укладач: О. Ю. Ткачук, к.с/г.н., доц.

Рецензент: Т. В. Пуліна, д.е.н., проф. зав. каф. менеджменту ЗНТУ

Відповідальний  
за випуск: О. Б. Корякіна

Затверджено  
на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол №5 від 17.11 2018р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	5
СКЛАД, ОБСЯГ І ТЕРМІН ВИКОНАННЯ ЗМІСТОВИХ МОДУЛІВ ДИСЦИПЛІН .....	8
Тема 1. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ .....	11
Тема 2. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА .....	18
Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ .....	28
Тема 4. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ .....	32
Тема 5. СКЛАДАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ .....	36
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА .....	40
Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗБОРІВ .....	46
Тема 8. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА .....	52
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	61

## **ВСТУП**

Процес ставлення ринкових відносин в Україні вимагає глибоких перетворень в системі управління підприємствами і організаціями. Безперервна перебудова організаційних структур, децентралізація управління, оновлення технологій, стиля та методів керівництва заочно посилюють значення і важливості діяльності менеджера.

Сучасний менеджер повинен бути творцем і лідером змін та інновацій. Ефективність діяльності організації визначається багатьма факторами. Одна з них є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією праці менеджерів.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 1. Мета і завдання викладення навчальної дисципліни

**1.1. Мета** дисципліни «Організація праці менеджера» - сформувати у майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навчити складати основні види управлінської документації.

**1.2. Предметом** вивчення дисципліни «Організації праці менеджера» є загальні закономірності та методи організації управлінської праці та процесу руху документів організації праці.

**1.3. Завданнями** дисципліни «Організації праці менеджера» є набуття наступних теоретичних знань:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
- використання часу як ресурсу;
- організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, а також практичних умінь;
- планувати та організовувати особисту працю менеджера;
- організувати робочі місця менеджера;
- застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
- організувати та проводити наради та збори;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- управляти потоком відвідувачів;
- раціоналізувати телефонні контакти;
- взаємодіяти з секретарем використовувати технічні засоби управління;
- складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
- формувати потоки документів, організувати порядок проходження і виконання документів;
- використовувати процеси автоматизації діловодства.

**1.4. Методологічною основою** дисципліною є діяльнісний підхід у методології, що розкриває сучасне концептуально - технологічне цілісне світобачення діяльності людини, як умову визначення організації праці менеджера у просторі культури, науки і практики, а також основні положення педагогіки, психології, соціології, теорії і практики управління, вимоги основних документів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України до методології навчання у вищій школі.

**1.5. Теоретичну основу** дисципліни становлять теорія управління (самоврядування); концепції провідних шкіл у галузі організації праці менеджера,

самоменеджменту; теоретичні розробки теорії самоврядування; практика організації праці менеджера.

**1.6. Наукову основу** дисципліни становлять сукупність знань про організацію праці менеджера, самоврядування, що ґрунтуються на різних наукових дисциплінах, а також результати теоретичних досліджень проблем організації праці менеджера та вироблені практичні рекомендації.

## **2. Місце навчальної дисципліни в системі професійної підготовки фахівця**

Ефективна праця працівника - це органічний сплав науки та мистецтва, сполучення майстерності та таланту організатора, які потрібно удосконалювати та розвивати. Успіх управлінської роботи менеджера суттєво залежить від створення певного ділового іміджу, вміння вести ділові переговори, навичок з етики і культури ділового спілкування. Програма дисципліни «Організація праці менеджера» виходить з необхідності підготовки висококваліфікованих фахівців, які володіють новими підходами до вирішення проблем управління в умовах ринкової економіки.

## **3. Інтегровані вимоги до знань і умінь з навчальної дисципліни**

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

*мати уявлення:*

- про особливості управлінської праці, її складові;
- про принципи та напрямки наукової організації управлінської праці;
- про час як ресурс;
- про психологічні явища в організаційному процесі в цілому;
- про документи, їх функції та різновиди;
- про систему документації

*знати і уміти використовувати:*

- принципи та методи планування особистої праці;
- основи взаємодії керівника та підлеглих;
- основні технічні засоби управління;
- вимоги до складання та оформлення документів;
- порядок проходження та виконання документів.

*мати навички:*

- організації робочого місця менеджера;
- роботи з текстовими матеріалами<sup>4</sup>
- організації та проведення нарад та зорів;
- організації ділових бесід, переговорів;
- управління потоками відвідувачів;

- раціоналізації телефонних контактів.

#### **4. Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни**

Дисципліна «Організація праці менеджера» базується на вивченні таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Українська мова професійного спілкування», «Економіка підприємства», «Правознавство», «Основи психології та педагогіки», «Організаційна поведінка» також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (юридичними, економічними та обліковими маркетингом, тощо).

#### **5. Зміст дисципліни**

Навчальний процес в ЗНТУ в умовах кредитно - модульної системи організації навчання здійснюється у таких формах: навчальні заняття; самостійна робота; практична підготовка; контрольні заходи. Основними вимогами навчальних знань у ЗНТУ є: лекція; практичні; семінарські; індивідуальне зняття; консультація.

Індивідуальне заняття виконується студентами самостійно при консультуванні з викладачем.

Дисципліна «Організація праці менеджера» вивчається на третьому курсі у п'ятому семестрі і завершується заліком. Навчальним планом передбачено:

- лекцій – 32 години;
- практичних занять – 16 годин;
- самостійної роботи – 18 годин.

В умовах кредитно - модульної системи навчальна дисципліна «Організація праці менеджера» відповідає 3 заліковим кредитам.

Дисципліна складається з трьох блоків змістових модулів – основних її розділів, які разом зі змістовими модулями наведені у таблиці 2.1.

## 5.1. Склад, обсяг і термін виконання змістових модулів дисциплін

Таблиця 2.1

### Склад, обсяг і термін виконання змістових модулів дисципліни

Модулі (блоки змістових модулів)	Короткий зміст модулів	Розподіл робочого часу за видами занять, годин			Самостійна робота студента, год.		Обсяг навантаження студента	
		Лекції	Лаб. роб. №/год.	Практ. зан. №/год.	СРВ	СРС	Годин	Кредит
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Блоки змістових модулів, що виносяться на 1-й рубіжний контроль</b>								
1	Тема 1. Особливості управлінської праці	2				2	38	1,05
	Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці.	2				2		
	Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера.	2		2		4		
	Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.	2		2		4		
	Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера.	2				4		
	Тема 6. Організація робочих місць, умови праці менеджера.	2		2		4		
Питання, що виносяться на самостійну роботу	Загальна характеристика управлінської діяльності. Особистість як об'єкт та суб'єкт в професійно – творчій праці менеджера. Ефективне використання часу. Організація робочого місця менеджера.				4		4	0,11
Разом Рубіжний контроль №1		12	6		4	20	42	1,16
<b>Термін проведення 1-го підсумкового РК _____ тиждень семестру</b>								

Модулі (блоки змістових модулів)	Короткий зміст модулів	Розподіл навчального часу за видами занять, годин			Самостійна робота студента, год.		Обсяг навантаження студента	
		Лекції	Лаб. роб. №/год.	Практ. за н. №/год.	СРВ	СРС	Години	Кредити
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Блоки змістових модулів, що виносяться на 2-ий рубіжний контроль</b>								
2	Тема 7. Документування в управлінні	4		2		4	28	0,78
	Тема 8. Складання та оформлення документів	4		2		4		
	Тема 9. Організація діловодства	4		2		2		
Питання, що вносяться на самостійну роботу	Система документації у праці менеджера. Складання та оформлення документів				10		10	0,28
Разом Рубіжний контроль №2		12		6	10	10	38	1,06
<b>Термін проведення 2-го підсумкового РК _____ тиждень семестру</b>								

Модулі (блоки змістових модулів)	Короткий зміст модулів	Розподіл навчального часу за видами занять, годин			Самостійна робота студента, год		Обсяг навантаження студента	
		Лекції	Лаб. роб. год.	Практ. зан. год.	СРВ	СРС	Годин	Кредити
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Блоки змістових модулів, що виносяться на 3-ий рубіжний контроль								
3	Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів	4		2		5	22	0,61
	Тема 11. Ділові контакти в діяльності менеджера	4		2		5		
Питання, що виносяться на самостійну роботу	Ділові зустрічі, переговори. Техніка професійного спілкування				6		6	0,17
Разом Рубіжний контроль №3		8		4	6	10	28	0,78
<b>Термін проведення 3-го підсумкового РК _____ тиждень семестру</b>								
<b>ВСЬОГО</b>		32		16	20	40	108	3

**ПРИМІТКА:**

1. Умовні позначення: СРВ – самостійна робота студента під керівництвом викладача.

2. СРС – самостійна робота студент

3. Навантаження (години) на проведення лабораторних робіт, практичних занять та СРВ проставляється відповідно до тематичного графіку (терміну) їх проведення.

### **3. ПРАКТИЧНІ (СЕМІНАРСЬКІ) ЗАНЯТТЯ** (номер, найменування, обсяг у годинах, мета проведення)

#### **3.1. СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера (2 години).**

##### **План**

1. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
2. Розпорядча діяльність менеджера.
3. Комунікаційні – інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.

##### **Навчальні цілі:**

- **Охарактеризувати** основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві;
- **Визначити** особливості розподілу функцій між членами загального керівництва;
- **Розкрити** зміст розпорядчої діяльності менеджера;
- **Охарактеризувати** типи комунікативної поведінки керівників;
- **Висвітлити** комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера та напрямки їх удосконалення.

##### **Вивчивши тему, студент повинен знати:**

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві; зміст розпорядчої діяльності менеджера; типи комунікативної поведінки керівників.

##### **Завдання для обговорення:**

1. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
2. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
3. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.
4. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівника.
5. Висвітліть напрямки удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера.

##### **Тести для самоконтролю**

*1. Яким є правильне визначення поняття «розподіл праці»?*

1. Відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці.
2. Передача окремих видів робіт та завдань від одного працівника іншому.

3. Об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках діяльності, пов'язаних між собою процесом праці.
4. Це виконання працівниками додаткових видів робіт поряд із своєю основною роботою.

2. *Що передбачає функціональний розподіл праці?*

1. Розподіл працівників за професіями, спеціальностями, а в середині них – за групами важності праці та функціональної спрямованості.
2. Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій.
3. Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій та реалізації функціональних напрямків.
4. Розподіл за технологічними видами робіт, окремими функціями серед працівників підприємства.

3. *Що передбачає професійний розподіл праці?*

1. Диференціацію управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.
2. Розподіл за технологічними видами робіт, окремими функціями серед працівників підприємства залежно від професійно – кваліфікаційного складу.
3. Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій.
4. Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій працівниками.

4. *Що таке кооперація праці?*

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

5. *Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:*

1. Функціональне керівництво, загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне управління, управління персоналом.
2. Загальне керівництво, технологічне керівництво, соціальне управління, тактичне управління, управління персоналом.
3. Професійне керівництво, технологічне керівництво, соціальне управління, економічне управління, управління персоналом.

4. Загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативне управління, управління персоналом.

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

1. Наказ.
2. Рекомендація.
3. Доручення.
4. Рада.

7. *Розробка бізнес – плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити – це:*

1. Загальна функція.
2. Кінцева функція.
3. Локальна функція.
4. Наскрізна функція.
5. *До директивних розпоряджень належать:*

1. Наказ, команда, доручення.
2. Рада, рекомендація.
3. Прохання, виклик добровольців.
4. Команда, рада, рекомендація.

6. *Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах здійснюється за такими напрямками:*

1. Оптимізація інформаційних потоків, взаємодія керівника і підлеглих, організація ефективної системи зворотного зв'язку.
2. Впровадження системи збирання пропозицій, інформаційні повідомлення адміністрації підприємства, використання сучасної інформаційної технології.
3. Розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень.

4. Ваш варіант відповіді.

7. *Розподіл та кооперація праці на підприємствах обумовлюють відокремлення таких груп функцій, які виконуються працівниками:*

1. Локальні, початкові, наскрізні.
2. Загальні, наскрізні, окремі.
3. Локальні, наскрізні, функціональні.
4. Локальні, наскрізні, кінцеві.

8. *Що означає для менеджера самостійне виконання всіх завдань, участь у всіх нарадах, приймання всіх відвідувачів, необхідність прийти на роботу першим і піти з неї останнім?*

1. Це наслідок перехрещування багато чисельних ролей менеджера та недоліків в організації особистої праці.
2. Це вимога до ділових якостей сучасного менеджера.
3. Це необхідна умова виконання менеджером всіх управлінських ролей.
4. Це причина перевантажності менеджера, який відповідає сучасним вимогам.

9. *Які існують основні види розподілу праці?*

1. Лінійний, функціональний, кваліфікаційний.
2. Технологічний, дивізіональний, функціональний.
3. Технологічний, лінійний, функціональний.
4. Технологічний, функціональний, професійний, кваліфікаційний, ієрархічний, посадовий.

10. *Що передбачає технологічний розподіл праці?*

1. Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій.
2. Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій.
3. Розподіл працівників за професіями, спеціальностями, а всередині них – за групами важкості праці.
4. Розподіл за технологічними видами робіт, окремими функціями серед працівників підприємства.

11. *Якою є правильна послідовність етапів розподілу праці в апараті управління?*

1. Розподіл праці за функціями управління і створення раціональної структури апарату управління – розмежування посадових обов'язків працівників всередині підрозділу.
2. Міжнародний розподіл – спеціалізація підприємств.
3. Функціональна спеціалізація – по товарна спеціалізація.
4. Розмежування посадових обов'язків працівників всередині підрозділу – розподіл праці за функціями управління і створення раціональної структури апарату управління.

12. *Реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях:*

1. Наскрізні функції.
2. Кінцеві функції.
3. Локальні функції.

4. Початкові функції.

13. Повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності – це:

1. Наказ.
2. Команда.
3. Розпорядження.
4. Доручення.

14. За способом віддачі розпорядження можуть бути:

1. Усними, письмовими.
2. Директивними, демократичними.
3. Авторитарними, демократичними, ліберальними.
4. Усними, письмовими, змішаними.

15. Наказ, що віддається усно – це:

1. Доручення
2. Прохання.
3. Команда.
4. Рада.

16. Розробка прейскуранту цін – це:

1. Загальна функція.
2. Кінцева функція.
3. Локальна функція.
4. Наскрізна функція.

20. Оптимальним вважають такий інформаційний обмін, при якому:

1. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглим.
2. Передають тільки ту інформацію і в такому обсязі, який необхідний, для забезпечення процесу управління.
3. Використовуються сучасні інформаційні технології.
4. Організовано ефективну систему зворотного зв'язку.

### **Обов'язкові 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:

А) погоджуєтесь з його доводами і виплачуєте премію;

Б) даєте йому в помічники ще кілька людей і розподіляєте премію між ними;

В) відмовляєте йому допомозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;

Г) доручаєте його роботу іншому співробітникові.

Оберіть найбільш прийнятне з наведених рішень або запропонуйте своє.

### **Завдання №2**

Ви віддали розпорядження, що стосується рішення 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:

А) 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 з 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?

## **Додаткові завдання**

### **Завдання №1**

Один з Ваших підлеглих заявив: « Я не відчуваю задоволеності від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що- небудь більш цікаве».

Яким чином Ви як менеджер повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

#### **Завдання №2**

Ви – менеджер торговельного підприємства. На Вашому підприємстві заплановано завезти нове торговельне обладнання. Ви викликали працівників відділу організації торгівлі та обговорили з ним питання про те, яке обладнання закупити – те, що пропонує компанія «А», або те, що пропонує компанія «Б». В ході дискусії виявилися дві протилежні точки зору: одні вважають, що краще закупити обладнання компанії «А», а інші наполягають на закупівлі обладнання компанії «Б». Ви знаєте, що право приймати остаточне рішення належить Вам.

Якої позиції Ви будете дотримуватися у даній ситуації?

#### **Завдання №3**

Ви поклали на свого підлеглого, начальника відділу маркетингу, відповідальність за навчання молодих працівників. Для цього Ви надали йому певні права. Ви мимоволі стаєте свідком того, як начальник маркетингу займається з новачком, і виявляєте, що робить він це зовсім неправильно.

Яке управлінське рішення слід прийняти у даній ситуації?

#### **Завдання №4**

Прошло усього кілька днів після Вашого призначення на нову посаду, і раптом Вам дзвонять із профкому і просять виділити п'ять осіб для роботи на три дні в підшефний табір.

Яким чином Ви будете діяти:

1. Будете намагатися «відбитися» від доручення, посилаючи на те, що у Вас нікому їхати, та й робота під загрозою зриву, а це позначиться на результатах роботи всього підприємства.
2. Запропонуєте відбір кандидатів на роботу у таборі представникові профкому.
3. Віддасте розпорядження, щоб нижчестоящі керівники відібрали самих «непродуктивних» працівників і повідомили Вам їхні прізвища як кандидатів для поїздки.
4. Поінформуєте усіх співробітників про прохання профкому і запропонуєте висунути свої кандидатури тим, хто особливо має потребу у відгулах.

#### **Завдання №5**

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 №6**

Ви, начальник відділу збуту, самостійно, без відома керівника і без узгодження з Вашими колегами, дали розпорядження про відвантаження Вашої продукції зовсім новому споживачеві, тому що Вам була запропонована вигідна ціна на продукцію. Але ваш партнер виявився «фірмою-невидимкою», і Ви не одержали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, тому що компанія зазнала величезної шкоди.

У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення керівнику?

#### **Завдання №7**

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?

**Література:** [1,2].

### **3.2. Семінарське завдання**

#### **2. Планування особистої роботи менеджера (2 години).**

##### **План**

1. Роль та завдання планування особистої роботи менеджера.
2. Особливості панування особистої праці менеджера.
3. Вибір пріоритетних справ менеджера.
4. Делегування повноважень діяльності менеджера.

##### **Навчальні цілі:**

- **Визначити** роль та значення планування у роботі менеджера;
- **Розкрити** зміст планування особистої праці менеджера
- **Характеризувати** процедуру вибору пріоритетності справ менеджера;
- **Ознайомити** із правилами планування робочого дня менеджера;
- **Висвітлити** особистості делегування повноважень та відповідальності в діяльності менеджера.

##### **Завдання для обговорення**

1. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
3. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
4. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
5. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.

6. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
7. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
8. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
9. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
10. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
11. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?
12. Розкрийте сутність поняття «делегування». Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору менеджера підприємства.
13. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.
14. Охарактеризуйте схему делегування повноважень.
15. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?
16. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень у підприємстві?
17. Які функції і напрямки діяльності менеджера не підлягають делегуванню?
18. Назвіть умови делегування повноважень.
19. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень у підприємстві?
20. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень у підприємстві.
21. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності у підприємстві.

**Вивчивши тему, студент повинен знати:**

роль та значення планування у роботі менеджера; зміст планування особистої праці менеджера; правила планування робочого дня менеджера; процедуру вибору пріоритетності справ менеджера; особливості делегування повноважень та відповідальність в діяльності менеджера.

**Тести для самоконтролю**

*1. Які існують особливості часу як ресурсу?*

1. Незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу.
2. Гнучкість, можливість перепланування, зберігання.
3. Незворотність, гнучкість, обов'язковість планування, непередбачувана втрата.
4. Не можливість купівлі, заміни або збільшення, гнучкість, можливість зберігання.

*2. Які існують інструменти планування особистої праці менеджера?*

1. Калькулятор, щоденник, канцелярські засоби, комп'ютер, електронна записна книжка.
2. Календар, калькулятор, канцелярські прилади, факс, телефон.
3. Календар, щоденник, «організатор», «тайм менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
4. «Організатор», факс, календар, комп'ютерні системи організації праці.

*3. Які стадії включає процес планування робочого часу (тайм-менеджмент)?*

1. Інвентаризація часу – вимірювання витрат часу (з визначенням часу продуктивної діяльності та перешкод, перерв у роботі) – визначення джерел втрат часу – аналіз причин втрат часу.
2. Складання переліку завдань – визначення витрат часу для проведення конкретних робіт – прийняття рішень за пріоритетами та передорученням – контроль (урахування незробленого).
3. Самофотографія робочого дня – визначення резерву часу – визначення джерел втрат часу – складання плану у щоденнику – контроль (урахування незробленого).
4. Складання переліку завдань – визначення витрат часу на проведення конкретних робіт – розрахунок резерву часу – прийняття рішень за пріоритетами та передорученням – контроль (урахування незробленого).

*4. Прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення, означає:*

1. Встановлення цілей.
2. Планування діяльності.
3. Оперативне планування роботи.
4. Визначення пріоритетності справ.

*5. Які плани особистої праці менеджера розрізняють за періодом планування?*

1. Поточні та перспективні.
2. Планування часу – оперативні (тижневі плани – графіки та щоденні графіки робочого дня), планування результатів – перспективні (річні плани) та середньострокові (квартальні та місячні плани).

3. Перспективні (п'ятирічні ) та поточні (щоденні) плани.
  4. Оперативні – планування результатів (річні плани),середньострокові (місячні плани) та короткострокові.
6. *Що передається в процесі делегування від менеджера підлеглому?*
1. Права + завдання + управлінська відповідальність + функціональна відповідальність.
  2. Завдання + повноваження + функціональна відповідальність.
  3. Завдання + повноваження + інформація + управлінська відповідальність.
  4. Ресурси + інформація + управлінська відповідальність.
1. *Яка закономірність використовується під час складання оперативних планів особистої роботи менеджера?*
1. 40% часу планується,60% залишається для несподіваних справ (резервний час).
  2. 80% часу планується,20 % залишається для пауз.
  3. Планом охоплюються всі 100% робочого часу.
  4. 60% часу планується,40% залишається для несподіваних справ (резервний час).
2. *До факторів,що перешкоджають активному делегуванню повноважень не належать:*
1. Недовіра до підлеглих.
  2. Недооцінка здібностей підлеглих.
  3. Використання керівником демократичного стилю керівництва.
  4. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих проблем.
3. *Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера:*
1. Важливість,терміновість та фіксованість у часі.
  2. Зміст справи та характер ініціативи.
  3. Періодичність повторення,зміст справи та предмет діяльності.
  4. Період,який охоплює справа,періодичність повторення,тривалість.
4. *Які справи заносяться до плану особистої роботи менеджера в першу чергу?*
1. Справи,які мають певні часові рамки.
  2. Поточні справи.
  3. Комплексні справи.
  4. Справи,які жорстко фіксовані у часі.
5. *Які дії необхідно здійснити,якщо у результаті контролю виконання денного плану особистої роботи менеджера виявлені невиконані справи?*
1. Обов'язково перенести до плану на наступний робочий день.

2. Перенести на наступний день всю невиконану діяльність, фіксовану у часі.
  3. Проаналізувати необхідність їх виконання і в залежності від результату або перенести на наступний день, або делегувати, або відмовитися від виконання.
  4. Визначити невідкладні поточні справи і перенести їх до плану на наступний день.
6. *Які подальші раціональні кроки у плануванні, якщо виявилось, що після складання переліку передбачуваних на завтра подій у процесі планування особистої роботи та підсумовування очікуваної тривалості менеджер отримав загальний необхідний час 7 годин 30 хвилин?*
1. Перенести всі справи до ділового щоденника (по годинах) з урахуванням їх характеристик (з чиєї ініціативи, фіксовані у часі чи ні, терміновість, важкість).
  2. Встановити пріоритети, делегувати частину справ або скоротити відпущений на них час. Залишок справ перенести до ділового щоденника з урахуванням їх характеристик.
  3. Залишити тільки перспективні та невідкладні справи і перенести їх до ділового щоденника.
  4. Залишити невідкладні справи та встановити пріоритети.
7. *На яку частину доби необхідно планувати найбільш важливі та складні, а також неприємні справи?*
1. На найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби.
  2. На несприятливу для особистої працездатності менеджера частину доби або на кінець дня.
  3. Обов'язково на ранок.
  4. На післяобідні найменш уражені перешкодами години.
8. *Які плани складає менеджер під час планування своєї особистої праці?*
1. У довільній послідовності.
  2. Починаючи з щоденних – узагальнює до тижневих – далі до місячних – завершує річним.
  3. В залежності від того, перспективні або поточні справи він планує.
  4. Починаючи з річних – конкретизує у місячні – далі до тижневих – завершує щоденними.
9. *Що необхідно робити менеджеру щовечора при складанні плану особистої праці на наступний день?*
1. Розпланувати 8 годин повністю.
  2. Розпланувати половину часу передбачуваними справами, а решту лишити на несподівані.

3. Розпланувати передбачуваними справами не більше 5 годин, залишивши решту часу на несподівані справи.
4. Розпланувати 3 години на перспективні справи, 3 години на поточні, 2 години – на справи з ініціативи підлеглих.

*10. Про що менеджер приймає рішення під час планування особистої праці, визнаючи пріоритетність?*

1. Про те, які справи перспективні, а які поточні.
2. Про першочерговість та другорядність справ.
3. Про евристичний або операторський зміст праці.
4. Про загальну підсумкову тривалість запланованих справ.

*11. Які справи заносяться першими до плану особистої праці менеджера?*

1. Справи з зовнішньої ініціативи.
2. Справи з власної ініціативи.
3. Справи з ініціативи підлеглих.
4. Перспективні справи.

*12. Що означає принцип Паретто у робочій ситуації менеджера?*

1. 40% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 60% результату, на решту 60% витрат праці на другорядні проблеми випадає 40% результату. Спочатку – численні життєво важливі справи, а вже потім – багаточисельні другорядні.
2. 20% робочого часу залишаються в резерві для непередбачених справ, а 80% треба розпланувати. Спочатку – евристичні справи, потім – операторські.
3. 20% витрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату, на решту 80% витрат праці на другорядні проблеми випадає 20% результату. Спочатку численні життєво важливі справи, потім – багато чисельні другорядні.
4. Спочатку у планах особистої роботи слід фіксувати справи з власної ініціативи, а потім – з зовнішньої.

*13. Які справи небажано делегувати?*

1. Завдання конфіденційного характеру, встановлення цілей підприємства, розробку стратегії, кадрові питання, виняткові справи.
2. Спеціальну діяльність, кадрові питання, підготовчі справи.
3. Виняткові справи, завдання конфіденційного характеру, евристичні та поточні справи.
4. Роботу з фіксованою інформацією, справи з ініціативи підлеглих та зовнішньої ініціативи, комплексні справи.

*20. Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає:*

1. Визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

2. Встановлення довго - , середньо – і короткострових цілей.
3. Визначення цілей,аналіз своїх сильних і слабких сторін,які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей,а також відповідності між цілями і наявними ресурсами.
4. Розробку плану особистої роботи на день,тиждень,місяць.

*21. Делегуванню підлягають:*

1. Найбільш термінові завдання.
2. Не всі обов'язки і права менеджера.
3. Усі обов'язки і права менеджера.
4. Найбільш важливі функції менеджера.

*22 Яким чином рекомендується виконувати менеджеру рутинну роботу і так звані «дрібниці» протягом робочого дня?*

1. Все делегувати підлеглим.
2. Виконувати по мірі надходження послідовно кожен окремо.
3. Доручити секретареві.
4. Виконувати у відповідності до пріоритетності,по можливості поєднуючи у робочі блоки.

*23 Що означає принцип відповідності у делегуванні?*

1. Менеджер повинен делегувати виконавцю всю відповідальність за доручене завдання.
2. Делегування додаткової відповідальності повинно бути підкріплене системою стимулювання.
3. Менеджер повинен делегувати виконавцю повноваження,достатні для виконання завдання,за яке виконавець бере на себе відповідальність.
4. Виконавець несе всю відповідальність за доручене завдання.

*24 Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:*

1. Аналітичних та дослідницьких методів.
2. Принципу Паретто, методу АБВ – аналізу, методу Ейзенхауера.
3. Розрахункових та прогностичних методів.
4. Хронометражу,фотографії робочого часу.

### **Обов'язкові 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**

Ви – менеджер торговельного підприємства.

Розробіть план робочого дня менеджера з урахуванням основних витрат часу.

## **Завдання №3**

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 товаровознавцеві магазину 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**

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

## **Додаткові завдання**

### **Завдання №1**

1. Підготуйте і запропонуйте на обговорення рекомендації з питань:
  - Як правильно формулювати особисті цілі;
  - Як правильно формулювати професійні цілі;
  - Як уникнути «конфлікту цілей».
2. Розробіть план досягнення Ваших цілей:
  - Опишіть Ваші дії.
  - Визначте основні цілі діяльності.
  - Визначте найбільш важливі завдання, що допоможуть Вам досягти цілей.
  - Прорахуйте свій виконавський і творчий час.
  - Визначте резерв часу на непередбачені справи.

### **Завдання №2**

Ви – керівник великого торговельного підприємства. У першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати усі

важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ і залишається «лежати на столі».

Як виправити дану ситуацію?

### **Завдання №3**

Існує важлива справа, що вимагає невідкладного рішення.

Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації:

А) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання;

Б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

### **Завдання №4**

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 №5**

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 №6**

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:

1. Будете намагатися усе швидко зробити самі?
2. Передоручите деякі справи секретареві або помічникові?
3. Перенесете незроблене на інші дні?

Обране рішення обґрунтуйте.

### **Завдання №7**

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень.

Яку точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

### **Завдання №8**

Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато задач, що вимагають Вашої уваги і сил.

Як Ви справитесь з даною ситуацією?

### **Завдання №9**

Директор однієї 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?

### **Завдання №10**

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. Книжки 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.

**Питання:**

1. Розкрийте правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час. Які з них Ви вважаєте найважливішим і чому? Доповніть наведений перелік правил.
2. Обґрунтуйте необхідність урахування особливостей темпераменту та стилю діяльності в процесі планування робочого часу менеджера.

**Література:** [1,2]

**3.3.Семінарське заняття 3. Організація робочих місць.  
Умови праці менеджера (2 години)**

**План:**

- 1.Сутність і зміст організації робочого місця менеджера.
- 2.Планування робочого місця менеджера.
- 3.Використання технічних засобів управління в роботі менеджера.

**Навчальні цілі:**

- **Визначити** сутність і зміст організації робочого місця менеджера;
- **Ознайомити** з вимогами до робочого місця менеджера;
- **Розкрити** сутність планування робочого місця менеджера;
- **Висвітлити** напрямки використання технічних засобів управління у підприємстві;
- **Обґрунтувати** необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

**Вивчивши тему, студент повинен знати:**

сутність і зміст організації робочого місця менеджера, вимоги до робочого місця менеджера, сутність планування робочого місця менеджера, напрямки використання технічних засобів управління у підприємстві.

**Завдання для обговорення :**

1. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до робочого місця менеджера.
3. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
4. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління у підприємстві?
5. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

### **Тести для самоконтролю**

1. *Що таке «організація робочого місця»?*
  1. Це процес розміщення працівників, меблів і технічних засобів у приміщенні.
  2. Це визначення простору робочого місця та меж працівника на рівні досяжності рук із зміщенням на один – два кроки від умовного місця роботи.
  3. Це процес формування взаємозв'язків між працівниками одного колективу на робочому місці.
  4. Це сукупність заходів по оснащенню робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у відповідному порядку.
2. *На якому столі краще ставити телефонний апарат, якщо у приміщенні працюють співробітники різного рангу?*
  1. На столі самого молодшого за посадою.
  2. Безумовно, на столі менеджера – з престижних міркувань.
  3. Немає різниці, аби тільки виконувалися технічні вимоги.
  4. На окремому столі, щоб не заважав нікому працювати.
3. *З яких функціональних зон складається робоче місце менеджера?*
  1. Зона нарад та зона відпочинку;
  2. Робоча зона та зона відпочинку;
  3. Робоча зона, зона взаємодії та технічна зона;
  4. Робоча зона, зона нарад та зона відпочинку.
4. *Які існують системи планування приміщень?*
  1. Демонстраційна, кабінетна, сотова.
  2. Кабінетна, експозиційна, зальна.
  3. Кабінетна, зальна, сотова.
  4. Зальні, сотова, просторова.
5. *Які фактори відносяться до визначальних факторів виробничого середовища?*
  5. Психофізіологічні, санітарно – гігієнічні, естетичні та соціально – психологічні.

6. Санітарно гігієнічні, організаційно – регламентуючі, економічні.
7. Організаційно – регламентуючі, психофізіологічні, санітарно – гігієнічні.
8. Екологічні, економічні, санітарно – гігієнічні, естетичні та соціально – психологічні.

6. *Які існують види технічних засобів управління?*

7. *Обчислювальна техніка, канцелярські прилади, аудіо -, відеотехніка.*

8. *Організаційна техніка, інформаційні технології, аудіо -, відеотехніка.*

9. *Організаційна та обчислювальна техніка, ПЕОМ, аудіо -, відеотехніка.*

10. *Організаційна та обчислювальна техніка.*

11. *Який документ містить всю необхідну інформацію щодо призначення, планування робочого місця, оснащення, функціонального призначення умов праці, нормування праці, охорони праці, техніки безпеки і т.д.?*

1. Положення про підрозділи та посадові інструкції.
2. Паспорт робочого місця.
3. Положення про оплату праці, інструкція про охорону праці та техніку безпеки.
4. Статут підприємства, посадові інструкції.

12. *Проект організації робочого місця менеджера включає такі розділи:*

1. Зміст праці; технологічні, інформаційні та інші зв'язки; ескіз розміщення устаткування.
2. Забезпечення необхідними ресурсами; господарське і технічне обслуговування; кваліфікаційні та освітні вимоги до менеджера.
3. Призначення, планування робочого місця; оснащення; функціональне призначення умов праці; охорона праці; техніка безпеки.
4. Ваш варіант відповіді.

13. *Організація робочого місця менеджера передбачає:*

1. Розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.
2. Розміщення працівників, меблів і технічних засобів у приміщенні.
3. Упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться; вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці.
4. Ваш варіант відповіді.

14. *Яка система планування приміщень передбачає, що структурні підрозділи і виробництва розміщується у великих залах (на поверхах) будинку з кількістю співробітників понад 100?*

1. Кабінетна.
2. Зальна.
3. Сотова.
4. Коміркова.

## Обов'язкові 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?

А) 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;

Б) іншим 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.

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

### Завдання №2

1. Сформулюйте письмово основні вимоги до організації робочого місця:

- Студента;
- Менеджера.

2. Відобразіть графічно планування робочого приміщення менеджера при Т – образному розташуванні робочого столу.

## Додаткові завдання

### Завдання №1

Ви – керівник торговельного підприємства. Понеділок – початок тижня, початок робочого дня. Ви: заходите до кабінету, займаєте своє робоче крісло, оглядаєте кабінет і дивитесь 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 №2

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 №3

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?

Література: [1,2].

## 3.4. Семінарське заняття

## 4. Документування в управлінні (2 години)

### План

1. Сутність і види управлінських документів.
2. Системи документації в управлінні. Процеси документування.
3. Адміністративний етикет.

### Навчальні цілі:

- **Ознайомити** із сутністю та видами управлінських документів;
- **Розкрити** зміст систем документації в управлінні;
- **Висвітлити** процеси документування в управлінні;
- **Ознайомити** з адміністративним етикетом.

### Вивчивши тему, студент повинен знати:

сутність і види управлінських документів; зміст систем документації в управлінні; процеси документування в управлінні; адміністративний етикет.

### Завдання для обговорення

1. Розкрийте сутність поняття «управлінський документ».
2. Наведіть класифікацію управлінських документів.
3. Розкрийте сутність поняття «документація». Назвіть види документації, що використовуються у торговельних підприємствах.
4. У чому полягають особливості організаційно – розпорядчої документації?
5. Висвітліть правила оформлення управлінських документів.
6. Розкрийте особливості адміністративного етикету.

### Тести для самоконтролю

1. Сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів – це:
  1. Інформаційне забезпечення.
  2. Документація.
  3. Документування.
  4. Система роботи з документами.
2. Встановлення єдиної форми мовного вираження, яка найточніше передає зміст управлінських ситуацій або дій, що регулярно повторюються, - це:
  1. Уніфікація текстів документів.
  2. Документування.
  3. Документаційне забезпечення.
  4. Регламентування.

3. *Документи, які є підставою для приймання і видачі грошей, товарно – матеріальних та інших цінностей, а також ті, що змінюють кредитні і розрахункові зобов'язання з іншими організаціями, підписуються:*
  1. Головним бухгалтером.
  2. Керівником підприємства і головним бухгалтером.
  3. Керівником підприємства.
  4. Усіма працівниками бухгалтерії.
4. *Що таке документування?*
  1. Це робота з готовими документами.
  2. Це рух документів в підприємстві.
  3. Це оформлення та просування документів.
  4. Це процес створення документів.
5. *Що таке документаційне забезпечення?*
  1. Це комплекс документів, які необхідні для нормального функціонування підприємства.
  2. Це забезпечення підприємств бланками документів.
  3. Це комплекс операцій з готовими документами.
  4. Це перелік необхідних документів, які забезпечують процес реалізації функціональних обов'язків працівників.
6. *Яким чином класифікуються документи за видами діяльності?*
  1. Індивідуальні, типові, трафаретні.
  2. Внутрішні і зовнішні (вхідні й вихідні).
  3. Організаційно – розпорядчі; з фінансових питань; з питань постачання і збуту; з особового складу.
  4. Внутрішні, розпорядчі, трафаретні.
7. *Яка дата є датою документів (листа, наказу)?*
  1. День реєстрації.
  2. День затвердження.
  3. День зафіксованих у них вчинків.
  4. День підписання.
8. *Документи, які складає комісія, підписуються:*
  1. Керівником підприємства.
  2. Усіма членами комісії.
  3. Головою комісії.
  4. Керівником підприємства і головою комісії.
9. *Що розуміється під формуляром – зразком?*
  1. Певна модель побудови однотипних документів, з відповідними реквізитами, розташованих у встановленій послідовності.
  2. Це документ з використанням реквізитів.

3. Єдина модель побудови комплексу документів з максимальною кількістю реквізитів.
4. Скорочене найменування установи, дати отримання, індекс.

*10. Внутрішнє погодження проекту документа – це:*

1. Позначення про контроль.
2. Візування документу.
3. Резолюція.
4. Гриф затвердження.

*11. Що таке документ?*

1. Матеріальний об'єкт, що містить інформацію в зафіксованому вигляді.
2. Матеріальна форма отримання та поширення певної інформації.
3. Форма отримання та виконання певної інформації.
4. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську діяльність підприємств та їхнє зовнішнє середовище.

*12. На які групи поділяються документи за походженням?*

1. Організаційно – розпорядчі, фінансово – розрахункові, по постачанню та збуту.
2. Внутрішні, зовнішні.
3. Розпорядчі, особисті, організаційні.
4. Офіційні, особисті.

*13. На які групи поділяються документи за видами діяльності?*

1. Організаційні, розпорядчі, нормативні.
2. Документи з особового складу, документи з фінансово – розрахункових питань.
3. Офіційні, особисті.
4. Організаційно – розпорядчі документи; документи з фінансово – розрахункових питань; документи з постачальна – збутових питань; документи з особового складу.

*14. Сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів – це:*

1. Інформаційне забезпечення.
2. Документація.
3. Документування.
4. Система роботи з документами.

*15. У торговельних підприємствах використовують такі види документації:*

1. Нормативно – технічна, проектна, конструкторська, виробнича.
2. Проектна, технічна, технологічна.
3. Розпорядча, адміністративна.

4. Нормативно – технічна, проектна, організаційна.

*16. Свідчить про поширення дії документа на певне коло установ, посадових осіб і громадян:*

1. Позначення про контроль.
2. Гриф затвердження.
3. Віза.
4. Резолюція.

*17. Розрізняють такі види додатків до управлінських документів:*

1. Додатки до розпорядчих документів, які затверджені або введені ними в дію; додатки, що роз'яснюють або доповнюють основний документ; додатки, які направляють з супровідним листом, і є самостійними.
2. Додатки до організаційних документів, додатки до розпорядчих документів.
3. Основні, допоміжні.
4. Додатки до документів із загальних питань, додатки до особових документів.

*18. Що таке реквізит документу?*

1. Це обов'язків елемент організаційно – розпорядчої документації.
2. Це обов'язків елемент, який властивий кожному окремому виду документу.
3. Це обов'язків елемент бухгалтерської документації.
4. Це обов'язків елемент особистих документів.

*19 Відображає результат розгляду документа керівником, містить вказівки щодо його виконання:*

1. Позначення про контроль.
2. Гриф затвердження.
3. Резолюція.
4. Віза

*19. За формою документи бувають:*

1. Документи з фінансово – розрахункових питань, документи з постачальна – збутових питань.
2. Офіційні, особисті.
3. Індивідуальні, типові, трафаретні.
4. Організаційно – розпорядчі документи, документи з особового складу.

### **Обов'язкові завдання**

#### **Завдання №1**

Складіть посадову інструкцію для секретаря керівника великого торговельного підприємства у відповідності з такими пунктами:

- Найменування відділу;
- Назва посади;

- Вимоги до освіти;
- Вимоги до досвіду роботи;
- Перелік виконуваних функцій;
- Вимоги до професійних якостей;
- Права і обов'язки.

### **Додаткові завдання**

#### **Завдання №1**

Зі структурного підрозділу документи надходять керівникові на підпис у трьох екземплярах: один піде до адресата, другий повернеться в підрозділ, третій залишиться в секретаря або в канцелярії. Третій екземпляр документа потрібний для підстрахування. Адміністратор не переконаний, що другий екземпляр швидко буде виявлений у справах структурного підрозділу, тому його теж залишає в секретаря.

Чи правильний такий підхід?

**Література:** [1,2].

### **3.5. Семінарське заняття**

#### **5. Складання та оформлення документів (2 години).**

##### **План**

1. Складання та оформлення організаційно – розпорядчих документів.
2. Оформлення документації з особового складу.

##### **Навчальні цілі:**

- **Ознайомити** із правилами складання та оформлення документації організаційно – розпорядчих документів;
- **Розкрити** особливості оформлення документації з особового складу

##### **Завдання для обговорення**

1. Розкрийте особливості організаційно – розпорядчих документів. Які документи входять до даної групи?
2. Назвіть основні види і різновиди організаційно – розпорядчих документів та висвітліть правила їх оформлення.
3. Визначте особливості документів з особового складу підприємства.
4. Назвіть основні види документів з особового складу та розкрийте правила їх оформлення.

**Вивчивши тему, студент повинен знати:**

Правила складання та оформлення організаційно – розпорядчих документів; особливості оформлення документації з особового складу.

### **Тести для самоконтролю**

1. *Які документи відносяться до категорії розпорядчих?*
  1. Накази, розпорядження, вказівки.
  2. Листи, протоколи, довідки.
  3. Анкети, посадові інструкції, положення, заяви.
  4. Листи, постанови, накази.
2. *Які документи відносяться до організаційних?*
  1. Наказ, вказівка, розпорядження.
  2. Лист, довідка, розпорядження, доповідна записка.
  3. Статут, наказ, розпорядження, довідка.
  4. Положення, статут, інструкція, правило.
3. *На які групи поділяють організаційно – розпорядчу документацію за функціональною ознакою?*
  1. Організаційну, розпорядчу, довідково – інформаційну, обліково – фінансову.
  2. Організаційну, розпорядчу, довідкову.
  3. Довідкову, інформаційну, фінансову.
  4. Розпорядчу, дисциплінарну, інформаційну.
4. *Положення бувають наступних видів:*
  1. Про установи, структурні підрозділи, окремі посадові особи.
  2. Про структурні підрозділи, про посади.
  3. Про установи, структурні підрозділи, окремі посадові особи, про проведення різних заходів.
  4. Про підприємство, про структурні підрозділи.
5. *Що називається документацією по особовому складу?*
  1. Сукупність документів, в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.
  2. Сукупність документів по обліку персоналу підприємства.
  3. Сукупність документів, які містять відомості про робітника.
  4. Сукупність документів щодо прийому та звільнення працівників.
6. *Документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів, або документ, складений офіційною особою для посвідчення будь – якого факту, - це:*
  1. Лист.
  2. Протокол.

3. Акт.
4. Службова записка
7. *Інформує керівника про завершення роботи або хід виконання вказівок, рекомендацій, планів та ін..:*
  1. Інформаційна доповідна записка.
  2. Звітна доповідна записка.
  3. Ініціативна доповідна записка.
  4. Акт.
8. *Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють організаційні і спеціальні сторони діяльності підприємств, їх підрозділів і окремих посадових осіб, - це:*
  1. Інструкція.
  2. Норматив.
  3. Положення.
  4. Протокол.
9. *Проект наказу погоджують з юрисконсультом з таких питань:*
  1. Доцільність видання наказу з певного питання; відповідність проекту наказу постановам уряду, наказам керівництва установи, діючому законодавству, нормам, положенням, інструкціям.
  2. Логічна побудова тексту, правильність редакції, чіткість формулювань і відповідність окремих формулювань спеціальним вимогам, що діють у деяких органах.
  3. Відповідність проекту наказу постановам уряду, наказам керівництва установи, діючому законодавству, нормам, положенням, інструкціям.
  4. Ваш варіант відповіді.
10. *Протоколи можуть бути наступних видів:*
  1. Короткі, повні, стенографічні.
  2. Загальні, додаткові.
  3. Із загальних питань, по особовому складу.
  4. Короткі, повні.
11. *Що оформляється наказами по особовому складу?*
  1. Прийом, переміщення, переведення, звільнення, надання відпустки.
  2. Надання відпустки, винесення заохочень і стягнень, створення відділу персоналу.
  3. Стягнення, догана, звільнення, надання відпустки, введення організаційної структури.
  4. Прийом, звільнення, надання відпустки, введення штатного розкладу.
12. *Який документ є основним по обліку персоналу підприємства?*
  1. Особова картка форми Т – 2.

2. Особові справи.
  3. Штатний розклад.
  4. Спискові склад працівників.
13. *Інформує керівника підприємства або структурного підрозділу про явища і факти, що мали місце, виконану роботу, ситуацію, яка склалася, та ін..:*
1. Протокол.
  2. Звіт.
  3. Акт.
  4. Пояснювальна записка.
14. *Текст наказу складається з таких частин:*
1. Основна, додаткова.
  2. Констатуюча і розпорядча.
  3. Обґрунтування, висновок.
  4. Розпорядча, узагальнююча.
15. *Основною документаційного забезпечення діяльності керівника є:*
1. Організаційно – розпорядчі документи.
  2. Документи з особового складу.
  3. Документи з постачальна – збутових питань.
  4. Документи з фінансово – розрахункових питань.
16. *Офіційний документ, який складено групою службових осіб для підтвердження виявлених ними фактів, - це:*
1. Лист.
  2. Службова записка.
  3. Акт.
  4. Протокол.
17. *Які документи відносяться до документації з особового складу?*
1. Трудові контракти, книжки, особові картки, особові справи.
  2. Накази по особовому складу, організаційні накази.
  3. Трудові контракти, особові справи, приватна інформація.
  4. Трудові книжки, трудові контракти, договори з постачальниками.
18. *Інформує керівника про завершення роботи або хід виконання вказівок, рекомендацій, планів та ін..:*
1. Інформаційна доповідна записка.
  2. Звітна доповідна записка
  3. Ініціативна доповідна записка.
  4. Акт.
19. *Датою положення є:*
1. Дата його реєстрації.
  2. Дата засідання колегіального органу.

3. Дата його затвердження.
4. Дата його розглядання керівником підприємства.

20 Наказ набуває чинності з моменту його:

1. Реєстрації.
2. Розглядання.
3. Узгодження з юристом.
4. Підписання.

### **Обов'язкові завдання**

#### **Завдання №1**

Підготуйте наказ про призначення на посаду бухгалтера з дотриманням усіх реквізитів документа.

### **Додаткові завдання**

#### **Завдання №1**

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

**Література:** [1,2].

## **3.6. Семінарське заняття**

### **6. Організація діловодства (2 години)**

#### **План**

1. Організація діловодства у підприємстві.
2. Роботи з документами, що надходять у підприємство.
3. Робота з вихідними документами.

#### **Навчальні цілі:**

- **Ознайомити** із сутністю та формами діловодства;
- **Визначити** вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах;
- **Розкрити** основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах;
- **Висвітлити** зміст роботи з документами, що надходять у підприємство;
- **Розкрити** специфіку роботи з вихідними документами;
- **Визначити** особливості роботи з документами власного архіву керівника;
- **Ознайомити** із сутністю та методами контролю за станом документаційного забезпечення управління.

#### **Вивчивши тему, студент повинен знати:**

Ступінь та форми діловодства; вимоги до раціональної організації документо обігу у підприємствах; основні напрямки удосконалення діловодства

у документо обігу; зміст робіт із документами, що надходять у підприємство; робота з вихідними документами; особливості робіт із документами власного архіву керівника; сутність та методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

### **Завдання для обговорення**

1. Розкрийте сутність поняття «діловодство».
2. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах.
3. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах.
4. Розкрийте основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у підприємствах.
5. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять у підприємство?
6. Висвітліть особливості роботи з вхідними документами.
7. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.
8. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

### **Тести для самоконтролю**

1. *На що має звернути увагу менеджер при роботі з текстовими матеріалами, щоб перед читанням визначити, яку інформацію несе текст в цілому?*
  1. Назва, передмова та вступ, зміст та підзаголовки глав, резюме та висновки.
  2. Аргументація, статистичні дані, докладні описи і відступи автора.
  3. Назва, зміст та підзаголовки глав, аргументація, докладні описи та відступи автора, анотація.
  4. Ключові слова «особливо», «також», «оскільки», «однак».
2. *Документи, що надійшли на підприємство, слід розглядати:*
  1. Коли виникне в цьому необхідність.
  2. За вказівкою керівника підприємства.
  3. У день їх надходження.
  4. Не пізніше, ніж на третій день після надходження.
3. *Яка з організаційних форм діловодства передбачає, що частину операцій роботи з документами покладено на спеціалізовану службу (наприклад, канцелярію, секретаря), а решту операцій виконують структурні підрозділи?*
  1. Децентралізована.

2. Змішана.
  3. Централізована.
  4. Уніфікована.
4. *Для контролю за організацією зберігання документів у підприємстві застосовують наступні методи:*
1. Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і неврахованих справ, правильності їх ведення.
  2. Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб.
  3. Перевірка картотек, журналів і документів з погляду наявності позначення про виконання і додержання строків проходження документів в апараті управління; виявлення причин, що затримують проходження документів.
  4. Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості оброблених документів в апараті управління; з'ясування причин збільшення обсягу документообігу.
5. *Формами уніфікації тексту документа є:*
1. Стандартизація, трафаретизація.
  2. Таблиця, анкета.
  3. Стандарт, трафарет, таблиця.
  4. Анкета, трафарет, таблиця.
6. *Виділяють такі організаційні форми діловодства:*
1. Централізована, децентралізована.
  2. Регламентована, вільна.
  3. Централізована, децентралізована, змішана.
  4. Уніфікована, централізована.
7. *Які дії, окрім власне читання, включає опрацювання текстів?*
1. Маркування тексту (умовні знаки і записи на полях, підкреслювання) та виписування (цитування та конспектування).
  2. Копіювання текстів.
  3. Цілеспрямований відбір матеріалів, використання швидко читання та конспектування.
  4. Формування тез документів.
8. *Які фактори вирішальною мірою визначають успішність праці менеджера з документами?*
1. Особистісні якості менеджера.
  2. Розподіл праці та організація діловодства у підприємстві.
  3. Розмір підприємства, наявність секретаря та канцелярії.
  4. Обсяг документообороту.

9. *Яких вимог потрібен дотримуватися менеджер, оформлюючи адресат резолюції?*

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

10. *До основних напрямків удосконалення діловодства і документообігу у підприємствах належать:*

1. Уніфікація тексту документів; стандартизація.
2. Прямоточність руху потоків документів; додержання принципу паралельності.
3. Стандартизація; уніфікація тексту документів; використання сучасних технічних засобів створення, копіювання, обробки і зберігання документів, комп'ютерної техніки.
4. Додержання принципу паралельності; виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

11. *Що називається номенклатурою справ?*

1. Це систематизований список справ, переданих до архіву.
2. Це систематизований список усіх документів, які задіяні у документообігу підприємства.
3. Це систематизований список заголовків справ, які заведено у підприємстві, з визначенням термінів зберігання.
4. Це систематизований список документів, які складено у підприємстві, з визначенням термінів зберігання.

12. *Яка з організаційних форм діловодства передбачає виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах (наприклад, канцелярії, друкарському бюро)?*

1. Уніфікована .
2. Децентралізована.
3. Змішана.
4. Централізована.

13. *Встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування – це:*

1. Уніфікація.
2. Регламентація.
3. Стандартизація.
4. Типізація.

*14. У чому полягає сутність негайної відповіді («блискавки») на діловому листі з метою раціоналізації особистої праці менеджера?*

1. Накладання на оригінал візитної картки (особистої або підприємства), копіювання обох документів, написання від руки свого прохання на ці копії та відсилення адресатові.
2. Швидко читання та використання уніфікованого бланку листів підприємства.
3. Написання відповіді чи прохання на документі та відсилення відправнику.
4. Написання від руки на отриманому листі відповіді, датування, підписання, відсилення оригіналу відправникові (копія залишається у справі).

*15. Яким є раціональний спосіб обробки пошти, що надійшла на підприємство?*

1. Вся вона повинна надходити на розгляд виключно до керівника.
2. Керівник отримує пошту, відкриває, сортує (за пріоритетністю), розподіляє по виконавцям, накладає резолюції.
3. Секретар отримує пошту, відкриває, сортує (за пріоритетністю та виконавцями), реєструє.
4. Секретар отримує пошту, відкриває, сортує (для керівника, заступників, безпосередніх виконавців), додає при необхідності пояснювальні матеріали, керівник розглядає свою частину, розподіляє за пріоритетністю, приймає рішення, накладає резолюції.

*16. Для контролю за обсягом документообігу у підприємстві застосовують такі методи:*

1. Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і неврахованих справ, правильності їх введення.
2. Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості оброблених документів в апараті управління; з'ясування причин збільшення обсягу документообігу.
3. Перевірка картотек, журналів і документів з погляду наявності позначення про виконання і додержання строків проходження документів в апараті управління; виявлення причин, що затримують проходження документів.
4. Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб.

*17. Операції щодо створення, приймання – передавання, зберігання, опрацювання документів, складають зміст:*

1. Документообігу.
2. Діловодства.
3. Документаційного забезпечення.
4. Стандартизації.

*18. Основними вимогами до раціональної організації документообігу у підприємствах є:*

1. Прямоточність руху потоків документів.
2. Виконання принципу одноразово перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.
3. Додержання принципу паралельності.
4. Ваш варіант відповіді.

*19. Формами уніфікації тексту документа є:*

1. Стандартизація, трафаретизація.
2. Таблиця, анкета.
3. Стандарт, трафарет, таблиця.
4. Анкета, трафарет, таблиця.

*20. Для контролю наявності і виконанням номенклатури справ у підприємстві застосовують такі методи:*

1. Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і неврахованих справ, правильності їх ведення.
2. Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості оброблених документів в апараті управління, з'ясування причин збільшення обсягу документообігу.
3. Перевірка картотек, журналів і документів з погляду наявності позначення про виконання і додержання строків проходження документів в апараті управління; виявлення причин, що затримують проходження документів.
4. Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб.

## **Обов'язкові завдання**

### **Завдання №1**

Розглядаючи пошту, керівник виявляє документ, з яким необхідно ознайомитися детально. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома.

Чи вірно він діє в даній ситуації?

### Додаткові завдання

#### Завдання №1

У директора об'єднання в кабінеті знаходиться представник заводу, якому об'єднання поставляє ряд виробів і з яким склалися багаторічні гарні відносини. Він просить трохи змінити номенклатуру і терміни постачань, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання (що цілком природно), щиро бажаючи допомогти споживачеві і у той же час не бажаючи давати йому безпідставну надію, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти.

Чи вірно він діє у даній ситуації?

**Література:** [1,2].

### 3.7. Семінарське заняття

#### 7. Організація та проведення нарад і зборів (2 години)

##### План

1. Види ділових нарад.
2. Організація ділової наради у підприємстві.
3. Особливості проведення нарад різних видів.

##### Навчальні цілі:

- **Ознайомити** із сутністю та видами ділових нарад;
- **Висвітлити** організацію ділової наради у підприємстві;
- **Розкрити** особливості проведення нарад різних видів.

##### Завдання для обговорення

1. *Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.*
2. *Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.*
3. *Наведіть класифікацію ділових нарад.*
4. *З яких етапів складається організація ділової наради у підприємстві?*
5. *Розкрийте зміст підготовки ділової наради.*
6. *У чому полягають особливості проведення ділової наради?*
7. *Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.*
8. *Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.*

9. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
10. У чому полягають особливості проведення телеконференцій?

**Вивчивши тему, студент повинен знати:**

сутність і види ділових нарад, організацію ділової наради у підприємстві; особливості проведення нарад різних видів.

**Тести для самоконтролю**

1. До якого типу відноситься щомісячна нарада апарату управління підприємства по підведенню підсумків роботи за місяць?
  1. Регулярна, планова, з постійним складом учасників, документована.
  2. Разова, планова, з постійним складом учасників, нетрадиційна.
  3. Регулярна, непланова, зі змінним складом учасників не документована.
  4. Разова планова зі змінним складом учасників, авторитарна.
2. Які фактори повинен враховувати менеджер, визначаючи час підготовки до наради, дату її проведення?
  1. Кількість учасників та місце проведення наради.
  2. Тривалість наради та особливості власної працездатності.
  3. Кількість та складність питань порядку денного, їх терміновість, необхідність поінформованості та підготовленості учасників.
  4. Склад учасників, їх посади, ділові та особистісні якості.
3. За цілями ділові наради поділяють на:
  1. Навчальні, роз'яснювальні, проблемні, комунікаційні та аналітичні.
  2. Роз'яснювальні, проблемні, комунікаційні, інформаційні та координаційні.
  3. Проблемні, координаційні, інформаційні та навчальні.
  4. Навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні.
4. В який час рекомендується проводити наради?
  1. На початку робочого дня.
  2. У післяобідній час, під час другого піку добової працездатності.
  3. По мірі необхідності.
  4. Таких рекомендацій не існує.
5. Який показник характеризує продуктивність наради
  1. Кількість вхідної інформації, поділена на кількість вихідної.
  2. Кількісний та якісний склад учасників.
  3. Порядок денний, обсяг та зміст протоколу.
  4. Тривалість та порядок денний.
6. Особливістю дискусійної наради є:

1. Звітування учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд.
  2. Керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.
  3. Збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.
  4. Кожен учасник наради має можливість вільно викласти свою думку.
7. *Нарада – це:*
1. Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.
  2. Форма організації роботи постійно діючого органу.
  3. Спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою.
  4. Спільна діяльність управлінських робітників.
8. *Яким є рекомендований регламент проведення традиційних нарад?*
1. Доповідь 25-30 хв, виступи у дебатах – 10-15 хв.
  2. Доповідь – до години, на виступи у дебатах – 10-15 хв.
  3. Доповідь – до години, виступи у дебатах – до 5 хв.
  4. Доповідь -25-30 хв, на виступи у дебатах – 3-5 хв.
9. *Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то який порядок надання слова рекомендується обрати при обговоренні спірних питань?*
1. Надавати слово у відповідності до алфавітного порядку прізвищ учасників, щоб уникнути міжособистісних конфліктів.
  2. Спочатку надати слово підлеглим низового ієрархічного рівня, потім у порядку зростання службового положення (вверх по ієрархії) – щоб уникнути тиску посади на обмін думок.
  3. Спочатку надати слово найбільш компетентному у даному питанні співробітнику, потім надавати слово керівнику, а далі у довільному порядку – щоб досягти найбільш обґрунтованого рішення.
  4. Надавати слово всім учасникам у відповідності до їх розміщення (наприклад, за ходом годинникової стрілки) – щоб досягти найбільш демократичного обговорення.
10. *Етап проведення ділової наради включає:*
1. Планування наради, підготовка доповіді і проекту рішення, підготовка документів і приміщення.
  2. Планування наради та підготовка документів і приміщення.
  3. Планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання.

4. Відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання та обговорення доповіді.

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

1. Регулярна, планова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована.
2. Разова, непланова, з постійним складом учасників, традиційна за методом проведення, документована.
3. Разова, планова, зі змінним складом учасників, нетрадиційна.
4. Недокументована, термінова, зі змінним складом учасників.

*12. До негативних сторін ділової наради належать:*

1. Висока вартість та невизначеність цілей.
2. Високі витрати часу та неможливість досягти цілей.
3. Високі витрати часу та невизначеність цілей.
4. Висока вартість та невизначеність колективної відповідальності.

*13. Назвіть особливості оперативних нарад:*

1. Проводяться регулярно для обговорення поточних справ з постійним колом учасників, у традиційному регламенті – 25-30 хв на доповідь, 3-5 хв. у дебатах, можуть проводитися стоячи, критика та виправдання обговорюються.
2. Проводяться регулярно для обговорення поточних справ з постійним колом учасників, доповіді за схемою «що не зроблено – яка допомога потрібна», можуть проводитися стоячи, критика та виправдання неприпустимі.
3. Проводяться епізодично у зв'язку з необхідністю обговорення накопичених поточних справ з визначеним для конкретної ситуації керівником колом учасників, доповіді за схемою «що не зроблено – яка допомога потрібна», критика та виправдання не допускаються.
4. Проводяться виключно в разі виникнення кризових ситуацій, мають постійне коло учасників, припускається демократичне обговорення.

*14. За способом проведення ділові наради поділяють на:*

1. Диктаторські, автократичні, сегрегативні та проблемні.
2. Навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні.
3. Диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та довільні.
4. Проблемні, координаційні, інформаційні та навчальні.

*15. Особливістю диктаторської наради є:*

1. Звітування учасників перед керівником, під час якого кожен має можливість викласти свій погляд.

2. Керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.
3. Збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.
4. Кожен учасник наради має можливість вільно викласти свою думку.

*16.3 якою метою здійснюється планування проведення нарад та зборів?*

1. Упорядкування особистої праці менеджера.
2. Повна ліквідація термінових незапланованих нарад та зборів.
3. Упорядкування кількості заходів, частоти, часу їх проведення, якісного та кількісного складу учасників, на забезпечення їх поінформованості.
4. Своєчасна підготовка.

*17. Підведення підсумків наради включає:*

1. Планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення.
2. Прийняття рішення, підписання протоколу, контроль виконання прийнятих рішень.
3. Оголошення доповіді та відповіді на запитання.
4. Відповіді на запитання та обговорення доповіді.

*18. Одержання наради методом « мозкової атаки» є:*

1. Одержання інформації «знизу» про стан справ.
2. Передавання її учасниками вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.
3. Мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалось ними.
4. Ваш варіант відповіді.

*19. Яка нарада проводиться за такою схемою: керівник формулює у письмовому вигляді проблему, підбираються необхідні дані і вихідні матеріали для рішення проблеми, кожен з учасників повинен виробити свою точку зору і письмово її викласти?*

1. Нарада методом «мозкової атаки».
2. Інструктивна нарада.
3. Нарада без наради.
4. Оперативна нарада.

*20. У роботі керівника, що пов'язана з підготовкою наради, виділяють такі етапи:*

1. Планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку учасників до наради, підготовку документів і приміщення.

2. Планування наради та підготовку документів і приміщення.
3. Планування наради, оголошення доповіді та відповіді на запитання.
4. Ваш варіант відповіді.

### **Обов'язкові завдання**

#### **Завдання №1**

Ви – керівник торговельного підприємства. Вам належить організувати і провести нараду за результатами роботи підприємства за минулий рік. Розробіть технологію проведення ділової наради.

#### **Завдання №2**

Ви – менеджер торговельного підприємства.

Здійсніть підготовку наради з питання переорієнтації його діяльності зі збутової на маркетингову.

#### **Завдання №3**

Ви – менеджер торговельного підприємства і бажаєте визначити думку персоналу про необхідність реорганізації структури управління підприємством.

Оберіть вид ділової наради і розробіть процедури її проведення.

### **Додаткові завдання**

#### **Завдання №1**

На виробничій нараді Ви говорите про проблему рукоконструкції Вашого підприємства. У Вас досить гарні пропозиції з цього питання, але в залі сидять кілька Ваших співробітників, що не хочуть, щоб Ваші пропозиції були прийняті керівництвом. Вони задають Вам каверзні питання, роблять різькі зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій.

Яким чином будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання №2**

Ви помітили, що учасники нарад у підприємстві часто прагнуть до обговорення можливостей впровадження першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати і інші можливості рушення проблеми.

Що може змусити шукати рішення типу «як робити»? а не «що робити»? Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей.

#### **Завдання №3**

Часто на нараді працівників 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?

**Література:** [1,2].

### **3.8. Семінарське заняття**

#### **8. Ділові контакти в діяльності менеджера (2 години)**

##### **План**

1. Ділові питання в діяльності менеджера. Проведення ділових бесід.
2. Проведення ділових переговорів.
3. Техніка прийому відвідувачів.
4. Техніка контактів з підлеглими.
5. Публічні виступи в діяльності менеджера.
6. Особливості ведення телефонної розмови.
7. Основи взаємодії керівника і секретаря – референта.

##### **Навчальні цілі:**

- **Ознайомити** з особливостями ділових контактів в діяльності менеджера;
- **Розкрити** правила проведення менеджером ділових бесід;
- **Висвітлити** технологію проведення ділових переговорів;
- **Ознайомити** з технікою прийому відвідувачів;
- **Висвітлити** правила техніки контактів з підлеглими;
- **Охарактеризувати** особливості публічних виступів в діяльності менеджера;
- **Розкрити** особливості ведення телефонної розмови в діяльності менеджера;
- **Висвітлити** напрямки взаємодії керівника і секретаря – референта;
- **Ознайомити** з етикетом ділових контактів.

##### **Завдання для обговорення**

1. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
2. Розкрийте правила проведення менеджером ділових бесід.
3. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
4. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
5. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
6. Охарактеризуйте особливості публічних виступів в діяльності менеджера.

7. Розкрийте особливості ведення телефонної розмови в діяльності менеджера.
8. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря – референта.
9. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?

**Вивчивши тему, студент повинен знати:**

Особливості ділових контактів діяльності менеджера; правила проведення менеджером ділових бесід; технологія проведення ділових переговорів; техніку контактів з підлеглими; особливості публічних виступів в діяльності менеджера; особливості ведення телефонної в діяльності менеджера; напрямки взаємодії керівника і секретаря – референта; етикет ділових контактів.

**Тести для самоконтролю**

1. *У чому полягає зміст підготовки до ділової бесіди?*
  1. «Відгородження» від незаявлених відвідувачів, вимкнення телефону, визначення переліку питань.
  2. Підготовка непотрібна, досить знати тему та час.
  3. Визначення теми та терміну зустрічі, ліміту часу, попереднє вивчення питання, запит та отримання необхідної інформації, підготовка тез виступу, переліку основних питань, попереднє формулювання заключних пропозицій.
  4. Збір необхідних даних та матеріалів щодо співрозмовника та предмету розмови.
2. *Якими мають бути дії менеджера після досягнення мети ділової бесіди?*
  1. Провести відвідувача, висловити подяку, проститися.
  2. Сформулювати результати бесіди в присутності співрозмовника, зафіксувати всі пункти, з яких досягнуто домовленості, подякувати.
  3. Почати читати документи у той час, коли відвідувач продовжує балаканину.
  4. Встати, подивитися на годинник, проститися.
3. *Яким має бути взаємне представлення співрозмовника під час телефонної бесіди?*
  1. Інформативним: «Фірма, підрозділ, посада, прізвище».
  2. Ввічливим нейтральним: «Алло», «Слухаю».
  3. Запрошенням до роботи: «День добрий, пан Н., як Ваші справи?».
  4. Краще взагалі обійтися без представлення, а вводити співбесідника у курс справи.
4. *У чому полягає метод зворотного дзвінка?*

1. Інструктаж секретаря стосовно сортування пасивних (вхідних) телефонних дзвінків.
2. У перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані за допомогою фраз: «Я зателефоную Вам пізніше, о ...» або «Будь ласка, передзвоніть мені о ...».
3. У ввічливості автовідповідача.
4. У дотриманні правил телефонного мовлення, які враховують технічні особливості апаратури.
5. *Яким чином менеджеру треба поводитися з незаявленими відвідувачами?*
  1. Приймати всіх негайно, адже можна втратити важливу інформацію, якщо їх не вислухати.
  2. Використовувати стратегію «відгороджування» - ніколи нікого не приймати, якщо немає попередньої домовленості.
  3. Використовувати стратегію «відгороджування» - делегувати приймання всіх незаявлених відвідувачів заступникам.
  4. Використовувати стратегію «відгороджування» - з'ясувати мету відвідування, і в залежності від пріоритетності – прийняти негайно, делегувати приймання, погодити час приймання на майбутнє.
6. *У чому полягає стратегія ефективного відгороджування від пасивних (вхідних) дзвінків?*
  1. Використання автовідповідача, послуг секретаря або вимкнення апарату, метод зворотного дзвінка.
  2. Використання автовідповідача, групування у «телефонні блоки».
  3. Говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища і цифри.
  4. Суворо дотримуватися раціональної композиції та регламенту бесіди.
7. *З погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, підлеглих поділяють на групи:*
  1. Резистентні, комунікатори, інформатори.
  2. Активні, пасивні, резистентні.
  3. Активні, пасивні, індиферентні.
  4. Активні, резистентні.
8. *Аналіз підсумків ділових переговорів має такі цілі:*
  1. Порівняння цілей переговорів з їхніми результатами; визначення мір і дій, що впливають з результатів переговорів.
  2. Ділові, особисті і організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.
  3. Аргументація цілей.
  4. Ваш варіант відповіді.

9. *Якій формі питань слід віддати перевагу менеджерів під час проведення ділової бесіди?*

1. Формулюванням, які спонукають до відвертого і аргументованого висловлювання думки, а не зводять відповідь до «так» або «ні».
2. Чітким однозначним формулюванням, які вимагають односкладової відповіді «так» або «ні».
3. Альтернативним питанням.
4. Форма питання не має значення.

10. *Метод інтеграції при проведенні переговорів призначений для того, щоб:*

1. Переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації.
2. Переконати партнера в необхідності оперативного прийняття рішення.
3. Визначити, які докази і аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти рішення.
4. Обміркувати можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.

11. *Яким чином повинен поводитися менеджер у випадку неможливості задовольнити прохання відвідувача?*

1. Обов'язково пообіцяти подальше виконання прохання, щоб підтримати свій авторитет.
2. Необхідно пояснити причину відмови, але не давати зайвих обіцянок.
3. Швидше прийняти кінцеве рішення.
4. Делегувати вирішення питання або перенести зустріч.

12. *Якими телефонними дзвінками легше управляти?*

1. Вихідними непередбаченими. Їх можна передоручити секретареві.
2. Пасивними (вхідними). Їх не важко перевести в розряд активних.
3. Важливими та терміновими.
4. Активними (вихідними). Їх краще зводити у блоки, а для «дрібних» телефонувальних слід використовувати паузи між окремими справами.

13. *Яких правил потрібно дотримуватися під час телефонної розмови (з урахуванням технічних особливостей апаратури)?*

1. Узгодити по можливості час для щоденних активних (вихідних) дзвінків з можливими абонентами.
2. Таких правил не існує.
3. Говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища та цифри. Слухаючий повинен

підтверджувати участь у бесіді короткими нейтральними репліками, інакше у співбесідника виникне враження, що розмову роз'єднано .

4. Якщо розмову роз'єднано, то передзвонює той, хто був ініціатором розмови, а той, кому телефонували, терпляче очікує.

*14. Чи існують особливості приймання відвідувачів з особистих питань?*

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

*15. У чому полягає «парадокс телефону»?*

1. Телефон є одним з самих ефективних засобів заощадження часу і у той же час один з самих розповсюджених поглиначів часу.
2. Телефон посилює недоліки і вади мови.
3. Використовуються тільки мовні засоби спілкування у формі монологу.
4. Менеджер перетворюється на секретарку у власних підлеглих.

*16. Які методи можуть застосовуватися при проведенні ділових переговорів?*

1. Варіаційний метод, метод інтеграції, метод зрівноважування.
2. Метод інтеграції, варіаційний метод, компромісний метод.
3. Варіаційний метод, метод екстраполяції, компромісний метод.
4. Варіаційний метод, метод інтеграції, метод зрівноважування, компромісний метод.

*17. У чому полягає підведення підсумків телефонної розмови?*

1. Висловлення подяки, прощання.
2. Запис розмови – хоча б її реєстрація (хто, коли, тема) розшифрування нотаток, які були зроблено під час розмови. Аналіз (як після ділової бесіди).
3. Розшифрування нотаток, які було зроблено під час розмови.
4. Фіксування телефонограми.

*18. В процесі підготовки переговорів необхідно проаналізувати:*

1. Мету переговорів; партнера по переговорам.
2. Предмет переговорів; ситуацію та умови переговорів.
3. Присутніх на переговорах; організація переговорів.
4. Ваш варіант відповіді.

*19. Байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ підприємства:*

1. активні підлеглі.
2. індіферентні підлеглі.
3. пасивні підлеглі.
4. резистентні підлеглі.

*20 Процедура проведення ділових переговорів передбачає такі етапи:*

1. Підготовка переговорів, проведення переговорів, рішення проблеми.
2. Планування, проведення.
3. Підготовка переговорів, проведення переговорів, рішення проблеми (завершення переговорів), аналіз підсумків ділових переговорів.
4. Визначення мети, складання плану, проведення переговорів.

### **Обов'язкові завдання**

#### **Завдання №1**

На складі Вашого підприємства зібралася велика кількість нереалізованої продукції. Відділ маркетингу провів дослідження ринку і знайшов в одному з регіонів велику потребу у Вашій продукції.

Розробіть процедуру проведення переговорів з представниками торгівлі відносно реалізації Вашої продукції.

#### **Завдання №2**

Ви – менеджер торговельного підприємства.

Організуйте бесіду з кандидатом на вакантну посаду маркетолога Вашого підприємства.

#### **Завдання №3**

Ви – менеджер торговельного підприємства. 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 у підприємстві.

Складіть перелік питань, які б Ви задали, наймаючи на роботу нового працівника. Розкрийте особливості бесіди з претендентом на вакантну посаду менеджера з персоналу.

#### **Завдання №5**

У підприємстві формально ставляться до організації праці. Втрати робочого часу практично не знижуються. За останній рік з причини прогулів, запізнь та низького рівня виконавської дисципліни значно знизився рівень продуктивності праці у підприємстві.

Якою повинна бути техніка контактів керівника з підлеглими у ситуації, що склалася у підприємстві?

#### **Завдання №6**

Реклама однієї з фірм зацікавила керівництво Вашого підприємства. Ви домовилися про переговори з представниками цієї фірми для рішення питань щодо співробітництва та укладання угоди, яка уявляє інтерес для обох сторін.

Розробіть процедуру проведення переговорів.

### **Завдання №7**

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 є великою імовірність, що будуть слухати Вас не уважно, вести сторонні розмови і т.д.

Що Ви будете робити для того, щоб завоювати увагу аудиторії і Ваш виступ усім сподобався?

## **Додаткові завдання**

### **Завдання №1**

За родом діяльності Вам часто приходиться розмовляти по телефону. На це витрачається дуже багато службового часу.

Ви вирішили передати функцію відповідей на ділові дзвоники 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 №2**

Ви веде переговори. Ваш партнери затверджує щось, безумовно помилкове, з Вашого погляду, і неприйнятне для рішення даної проблеми.

Яким чином Ви будете його переконувати?

### **Завдання №3**

«Розшифруйте» пози і жести Вашого партнера

- Розстебнутий піджак;
- Руки схрещені на груді, кулаки стиснуті;
- Сидить на краєчку стільця, схилившись вперед, голова злегка нахилена і спирається на руку;
- Голова злегка нахилена набік;
- Повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло;
- Прикриває рот рукою під час свого висловлення;
- Прикриває рот під час слухання;
- Намагається не дивитися на Вас.

Дайте ім. докладну характеристику.

### **Завдання №4**

Ви – керівник великого підприємства, Вам потрібен новий секретар. Співбесіду та випробувальний термін пройшли три кандидати з наступними професійними та особистими характеристиками 9а,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 недоброзичливість.

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 №5**

Вам часто приходится контактувати із безліччю людей з питання реалізації продукції Вашого підприємства – із клієнтами, ЗМІ, громад кістю. Вам потрібно бути дуже точним у своїх словах і діях. Одного разу Ви припуститися серйозної помилки в публічному виступі і підприємство втратило кілька важливих замовлень.

Як Ви сприймете цю невдачу? Будете почувати себе винуватим, будете аналізувати невдачу? Чомусь навчитесь в результаті або щось ще? Обґрунтуйте свою позицію.

#### **Завдання №6**

У Вас «горить» важливий контракт. І від Вашої зустрічі з клієнтом залежить дуже багато. Ви нервуєте перед зустріччю та усвідомлюєте, що націлені давити на співрозмовника. Однак Ви вирішуєте тримати себе в руках і виявити гнучкість, терпіння та обережність. Але вже в середині розмови зауважуєте, що ініціативна «вийшла» з Ваших рук, і Вас дуже вміло змушують погоджуватися з тими пунктами контракту, з якими погоджуватися не можна. Ви відчуваєте, що зараз усе розвалиться, якщо Ви не почнете діяти. Вас охоплює почуття безнадійності.

#### **Завдання №7**

Ваше підприємство благополучно минало всі економічні кризи і його фінансове становище відмінне. Але Ви помітили, що колишні ентузіазм і заповзятість підлеглих згасли, а скоро – міжнародна виставка і Вам ніколи потрібна згуртована професійна команда.

Якими засобами Ви піднімете дух команди?

#### **Завдання №8**

Ви пізно закінчили напередодні свою роботу, втомилися і не підготували, як звичайно, план виступу. До початку виступу залишилося 10 хвилин. Ви непогано знаєте тему, але боїтеся того, що на якості виступу може позначитися втома.

Яким чином Ви будете діяти?

#### **Завдання №9**

Ви бачите, що на переговорах Ваш партнер навмисно спотворює факти.

Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання №10**

На переговорах замість того, щоб висувати конкретні пропозиції, опонент посилається на Ваші колишні промахи, що мали місце кілька місяців тому.

Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання№11**

На переговорах між Вами і Вашим партнером відбувся конфлікт. Вас обох швидко захоплюють негативні емоції. Напруга стрімко зростає.

Ваші дії в цій ситуації?

#### **Завдання№12**

Ви встановили контакт з японською фірмою, з якою хочете укласти угоду. Вас запрошують до Японії, зустрічають як найдорожчого гостя, пропонують велику програму розваг з обідом у дорогому ресторані, а коли справа доходить до переговорів, японці просять почекати пару днів і потім досить тривалий час повідомляють Вам про періодично виникаючі ускладнення.

Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання№13**

Ви – менеджер підприємства і Вам слід провести переговори, дуже важливі для Вас, із представником іншого підприємства з приводу укладання договору. На початку бесіди Ви бачите, що Ваш партнер поводить себе доброзичливо і тому емоційно «розписує» йому всі переваги Вашого з ним співробітництва, супроводжуючи Вашу мову енергійними жестами. Але потім Ви звертаєте увагу на те, що Ваш партнер приймає «закриту» позу – схрещує руки на грудях і, висловлюючи свою думку з даного питання, уникає дивитися Вам в очі.

Охарактеризуйте ситуацію, що склалася. Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання№14**

Ваша співробітниця – секретар часто робить помилки при оформленні ділових паперів. Ви прийняли на роботу її нещодавно, але звільнити її Вам би не хотілося \_ в основному свою роботу вона виконує добре.

Можливо, їй не вистачає досвіду? Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання№15**

Ви довірили своєму секретареві конфіденційну ділову та особисту інформацію. Наступного дня вона стає відома всьому колективі. Вам це неприємно, але Ви намагаєтеся придушити свої негативні емоції і вирішити проблему конструктивно.

Яким чином Ви будете діяти у даній ситуації?

#### **Завдання№16**

Уявіть собі, що Ви – секретар керівника великої компанії. Зненацька до нього прийшов дуже важливий, але незапланований відвідувач. Ви знаєте, що Ваш начальник у даний момент зайнятий бесідою з іншою людиною.

Якими будуть Ваші дії?

#### **Завдання№17**

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 №18**

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

Ваші дії?

### **Завдання №19**

Директор доручив начальнику відділу маркетингу підготувати замовлення на рекламу у ЗМІ за певний час, після закінчення якого прибуде представник рекламної фірми. Але цього часу не вистачило для виконання замовлення.

Яким чином Ви будете поводити себе з представником рекламної фірми?

### **Завдання №20**

У ваш згуртований колектив приходять «новачок». Він вважається прекрасним фахівцем і його якості відповідають більшості найкращих якостей менеджера. З часом це підтверджується, але з'ясовується, що при виконанні термінових завдань, що вимагають високої організованості і пунктуальності, якість його роботи знижується.

Яким чином слід діяти керівникові у даній ситуації?

### **Завдання №21**

Новий працівник Вашого відділу постійно говорить про те, що він виконує завдання, доручене йому, набагато краще і швидше свого колеги, з яким спільно працює. Але результати роботи свідчать, що це не так.

Ви запрошуєте його на бесіду і говорите...

**Література:** [1,2].

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник – 2-е виз – ня, перероб. та доп., / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – к.: ВД «Професіонал», 2007. – 416с.
2. Колнаков В.М. Організація праці менеджера. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал./ В.М. Колпаков – к.: ДП «Видавчий дім», «Персонал», 2008. – 432с.
3. Басаков М. И. Кадровое делопроизводство. — Ростов н/Д: Феникс, 2002.
4. Брэдик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
5. Васильева И. Н., Желнинский Г. С. Организация делопроизводства и персональный менеджмент. — М.: Вузовский учебник, 2004.
6. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. — М.: ТДЭлит-2000, 2003.
7. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
8. Гупалов В. К. Управление рабочим временем. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.

9. Довгань Л. Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент. — К.: «Ексоб», 2002.
10. Дубрин Э. Что значит быть хорошим начальником. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2003.
11. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
12. Комаров А. Г. и др. Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2004.
13. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, 1998.
14. Ладанов И. Д. Практический менеджмент / Психотехника управления и самотренировки. — М., 1995.
15. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера. — К.: КДТЕУ, 1995.
16. Паламар Л. М., Кацавель Г. М. Мова ділових паперів. — Київ.: Либідь, 1995.
17. Пятенко С. В. 9 основ менеджмента — СПб.: Питер, 2004.
18. Резник С. Д. и др. Персональный менеджмент. — М.: ИНФРА - М, 2004.
19. Тимошенко И. И., Соснин А. С. Менеджер организации. — Учеб. пособие. — К.: Изд-во Европ. Университета финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса, 1999.

### Додаткова

1. Винаградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб./ М.Д.Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкалова. — к.: Кандор, 2007. — 414с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2006. — 864с.
3. Глушик С.В., Дияк О.В., Шевчук С.В. Навч. посіб. для вищ. та серед. спец. навч. закладів — 3-е вид., перероб. і допов./ С.В.Глушак, О.В.Дияк, С.В. Шевчук, - к.: А.С.К., 2002. — 398с.
4. Стандарт СТІ ПЛЮ. 007.003: 2009 Казенного підприємства «науко-производственных комплекс «Искра» (КП «НПК»Искра» ). 2009, разработчик: Кривенко Н.А.

### Рекомендована література:

1. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

2. ДСТУ2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. — К., 1997.
3. ДСТУ2732-94. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. К., 1996.
4. ДСТУ2628-94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. —К., 1996.
5. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента. Учебно-практическое пособие. —М.: Издательство ПРИОР, 1998.
6. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. —К: КНЕУ, 1998