

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ ІНСТИТУТ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор АДІ ДВНЗ «ДонНТУ»
М. М. Чальцев
8.08.2013 р.

Кафедра «Менеджмент організацій»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ І ОРГАНІЗАЦІЇ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ
ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА» (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ
НАВЧАННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 8.03060101 «МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ (ЗА ВИДАМИ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ)»)**

17/104-2013-02

«РЕКОМЕНДОВАНО»
Навчально-методична комісія
факультету
«Економіка та управління»
Протокол № 4
від 16.12.2012 р.

«РЕКОМЕНДОВАНО»
Кафедра
«Менеджмент організацій»
Протокол № 7
від 01.12.2012 р.

УДК 658+331(071)

Методичні вказівки до виконання практичних робіт і організації самостійної роботи з дисципліни «Організація праці менеджера» (для студентів денної форми навчання спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») [Електронний ресурс] / укладачі: С. В. Коверга, О. Ю. Руднева, В. В. Галушка. – Електрон. дані. – Горлівка: ДВНЗ «ДонНТУ» АДІ, 2013. – 1 електрон. опт. диск (CD-R); 12 см. – Систем. вимоги: Pentium; 32 MB RAM; WINDOWS 98/2000/NT/XP; MS Word 2000. – Назва з титул. екрану.

Наведено тематичний план дисциплін, тематику лекційного курсу, методику виконання й проведення практичних занять, ситуаційні вправи, методичні вказівки до виконання індивідуального завдання, тести для самоконтролю, положення про підсумковий контроль знань.

Укладачі:

Коверга С. В., к.е.н., доц.
Руднева О. Ю., к.е.н., доц.
Галушка В. В.

Відповідальний за випуск:

Мельникова О. П., д.т.н., проф.

Рецензент:

Полуянов В. П., д.е.н., проф.
каф. «Економіка і фінанси»

© Державний вищий навчальний заклад
«Донецький національний технічний університет»
Автомобільно-дорожній інститут, 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ	6
2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ	9
2.1 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1 Планування діяльності керівника.....	12
2.2 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2 Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих	15
2.3 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3 Особливості ведення переговорів	19
2.4 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4 Performance management – метод підвищення ефективності діяльності персоналу.....	22
2.5 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5 Поведінка керівництва в конфліктній ситуації	28
3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	32
4 ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ	39
5 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	49
5.1 Критерії оцінювання знань студентів	49
5.2 Перелік питань до модульно-рейтингового контролю знань.....	50
5.3 Перелік типових завдань до іспиту.....	54
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому. Ефективність діяльності підприємства визначається багатьма факторами. Одним із них є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, що пов'язані з раціональною організацією праці менеджерів.

Мета дисципліни «Організація праці менеджера» полягає в забезпеченні майбутніх магістрів із менеджменту організацій і адміністрування знаннями, вміннями й навичками в області організації особистої праці та праці підлеглих, складенні основних видів управлінської документації.

Основними задачами вивчення дисципліни є:

- 1) засвоєння теоретичних основ наукової організації праці, її принципів та напрямків;
- 2) визначення основних видів розподілу та кооперації управлінської праці, ролі розпорядчої діяльності менеджера;
- 3) вивчення особливостей і підходів до планування особистої роботи менеджера;
- 4) вивчення методів нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу;
- 5) розгляд змісту організації робочих місць та забезпечення необхідних умов праці менеджера;
- 6) вивчення підходів до забезпечення процесів документування в управлінні;
- 7) засвоєння порядку складання та оформлення документів;
- 8) розгляд процедур організації діловодства;
- 9) вивчення порядку організації та проведення нарад і зборів;
- 10) розгляд та засвоєння технік налагоджування ділових контактів у діяльності менеджера.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

– знати:

- 1) особливості організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- 2) сучасні принципи та напрямки наукової організації праці;
- 3) підходи до використання часу як ресурсу;
- 4) етапи процесу документування в управлінні, вимоги до складання та оформлення документів;
- 5) особливості організації та проведення нарад і зборів;
- 6) техніки проведення ділових переговорів, прийому відвідувачів, контактів із підлеглими, телефонних розмов;

– вміти:

- 1) планувати та організовувати особисту працю менеджера;
- 2) організовувати робоче місце менеджера;
- 3) застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
- 4) організовувати та проводити наради й збори;
- 5) здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- 6) раціоналізувати телефонні контакти;
- 7) управляти потоком відвідувачів;
- 8) взаємодіяти з секретарем;
- 9) використовувати технічні засоби управління;
- 10) складати та оформлювати документи;
- 11) формувати потоки документів, організовувати порядок проходження й виконання документів;
- 12) використовувати процеси автоматизації діловодства.

Базою курсу «Організація праці менеджера» є наступні основні дисципліни: «Основи менеджменту», «Організація діяльності підприємства», «Управління персоналом», «Соціологія», «Основи психології та педагогіки», «Українська мова професійного спілкування».

Методика вивчення курсу базується на синтезі лекцій, практичних занять та самостійної позааудиторної роботи студентів.

Дисципліна «Організація праці менеджера» відноситься до циклу дисциплін підготовки магістрів за вибором вищого навчального закладу та є завершальною при підготовці магістрів за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)».

1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

До дисципліни «Організація праці менеджера» входять змістовні модулі:

- 1) управлінська праця та її наукова організація;
- 2) процеси документування в діяльності менеджера;
- 3) технологія контактів менеджера.

Теми та зміст лекцій дисципліни «Організація праці менеджера» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Теми й зміст лекцій

№	Назва теми та її зміст	Обсяг лекцій, академ. годин	Обсяг самостійної роботи, академ. годин
Модуль 1 <i>Управлінська праця та її наукова організація</i>			
1	<i>Особливості управлінської праці.</i> Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера. Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.	2	2
2	<i>Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці.</i> Сутність наукової організації праці. Значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі. Основні принципи наукової організації праці. Напрямки наукової організації праці. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.	4	4
3	<i>Розпорядча діяльність менеджера.</i> Основні види розподілу та кооперації на підприємстві. Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.	4	4
4	<i>Планування особистої роботи менеджера.</i> Роль та значення планування особистої роботи менеджера. Особливості планування особистої праці менеджера. Вибір пріоритетних справ менеджера. Делегування повноважень у діяльності менеджера.	2	1
5	<i>Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера.</i> Сутність, роль та вимоги до нормування управлінської праці. Види норм праці, методи нормування праці. Значення, принципи й методи обліку та аналізу робочого часу менеджера.	2	1
6	<i>Організація робочих місць, умови праці менеджера.</i> Сутність і зміст організації робочого місця менеджера. Планування робочого місця менеджера. Використання технічних засобів управління в роботі менеджера.	2	1

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	Модуль 2 <i>Процеси документування в діяльності менеджера. Технологія контактів менеджера</i>		
7	<i>Документування в управлінні.</i> Сутність і види управлінських документів. Системи документації в управлінні. Процеси документування. Адміністративний етикет.	4	3
8	<i>Складання та оформлення документів.</i> Правила складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів. Особливості оформлення документів з особового складу.	4	1
9	<i>Організація діловодства, опрацювання текстових матеріалів.</i> Організація діловодства на підприємстві. Робота з документами, що надходять на підприємство. Робота з вихідними документами. Робота з документами власного архіву керівника. Контроль за станом документаційного забезпечення управління.	4	3
10	<i>Організація та проведення нарад і зборів.</i> Сутність та види ділових нарад. Організація ділової наради на підприємстві. Особливості проведення нарад різних видів.	2	1
11	<i>Ділові контакти в діяльності менеджера.</i> Проведення ділових бесід і переговорів. Техніка прийому відвідувачів і контактів із підлеглими. Публічні виступи в діяльності менеджера. Особливості ведення телефонної розмови. Основи взаємодії керівника й секретаря.	4	3
Усього лекційних занять:		34	24

Теми й зміст практичних занять дисципліни «Організація праці менеджера» наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Теми й зміст практичних занять

№	Назва теми та зміст практичних занять	Обсяг практичних занять, академ. годин	Обсяг самостійної роботи, академ. годин
1	2	3	4
Модуль 1			
1	<i>Планування діяльності керівника.</i> Правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час. Причини неефективного використання робочого часу.	3	4
2	<i>Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих.</i> Мета програми управлінського коучингу. Заходи щодо впровадження коучингу. Результати впровадження коучингу.	2	4
3	<i>Особливості ведення переговорів.</i> Роль професійних знань спілкування при проведенні переговорів. Прийоми, які використовують при проведенні переговорів.	4	4

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
	Модуль 2		
4	<i>Performance Management</i> – метод підвищення ефективності діяльності персоналу. Підбір працівників і організація їх навчання. Мікроклімат підприємства та критерії його формування. Підбір менеджерів та забезпечення зростання їхнього рівня.	4	4
5	<i>Поведінка керівника в конфліктній ситуації.</i> Типи конфліктів. Причини конфліктів, та способи їх подолання. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Етапи управління конфліктом.	4	3
Усього практичних занять:		17	19

2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ Й ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Метод кейсів (ситуаційних задач) – це інструмент, за допомогою якого значно полегшується та якісно поліпшується обмін ідеями в групі тих, хто навчається. Заняття, що засновані на методі кейсів, допомагають освоїти правильне ведення дискусії. У ході дискусії не тільки знаходиться рішення проблеми, але кожен той, хто навчається, бере участь у дослідженні, аналізі й зіставленні різних точок зору, що призводить до більш точного та повного розуміння проблеми.

Ситуаційні задачі базуються на реальній інформації, однак, як правило, при розробці «кейсів» використовуються умовні назви, і фактичні дані можуть бути трохи змінені. Для економії часу при проведенні семінару історичні довідки за ситуацією даються у стислому вигляді, а додаткова інформація надається в зручному для обговорення вигляді. Тому учасник семінару може мати менше інформації з проблеми, ніж той, хто зіштовхувався з нею на практиці. Однак це не означає, що в процесі обговорення не можна додати до наявної інформації факти й зведення, що необхідні для прийняття рішень.

Учасники семінару не повинні обмежувати себе попередніми рішеннями. Те, що зробив попередній дослідник, несуттєво. І якщо виклад фактів у окремій ситуаційній задачі вже пояснює кінцева дія чи рішення, то це пов'язано з тим, що результат – невід'ємна частина процесу, з якого приймається остаточне рішення. Ситуаційна задача звичайно не йде далі того, що було в дійсності. Основні питання, які обговорюються на занятті: «Чому?» і «Як?», а не «Що?». Дискусія також не означає обов'язковості відповіді на питання: «Задовільним чи незадовільним?». Оцінку такого роду повинен зробити самостійно кожен учасник у ході дискусії.

У ході розбору ситуації учасник має право прийняти чи відкинути обґрунтованість будь-якого постулату чи визначення. Іншими словами, під час цього інтелектуального заняття він має можливість робити різні висновки так само, як і в повсякденному житті.

Як підготуватися до аналізу ситуації?

Це питання, як і ситуаційний аналіз узагалі не має якої-небудь єдиної правильної відповіді. У кожного може бути свій підхід. Однак деякі рекомендації можна дати.

1. Спочатку прочитайте всю наведену інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи не намагайтесь відразу аналізувати.

2. Ще раз уважно прочитайте інформацію. Виділіть ті абзаци, що вам здалися важливими.

3. Постарайтеся охарактеризувати ситуацію. Визначте, у чому її сутність, а що вторинне. Потім письмово зафіксуйте висновки – основну проблему й проблеми, що їй підлеглі.

4. Зафіксуйте всі факти, що стосуються цієї проблеми (не всі факти, викладені в ситуації, можуть бути прямо пов'язані з нею). Так буде легше проводити взаємозв'язок між наведеними даними.

5. Сформулюйте критерій для перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробуйте знайти альтернативні варіанти рішення, якщо такі існують. Які з них найбільше задовольняють критерію?

7. Розробіть перелік практичних заходів щодо реалізації вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість їхнього практичного здійснення.

Які питання повинен поставити собі учасник заняття?

1. Чи уважно я прочитав інформацію або лише переглянув її?

2. Чи врахував я всі факти, що стосуються справи?

3. Чи вдалося зробити правильні висновки з наявної інформації?

4. Чи не приймаю я чужу думку за свою?

5. Чи не помиляюсь я, думаючи, що все орієнтується на мою думку?

6. Не занадто вузько я розумію абсолютну правильність чи неправильність будь-якого висловлення? Адже зовсім необов'язково, що висновки будуть вірними лише тому, що вони протилежні невірним висновкам?

7. Чи не боюсь я даремно самому собі доводити нерозумність і неможливість фактів?

8. Можливо, я вибрав лише ту інформацію, що не йде врозріз із моєю власною точкою зору, і не помітив інших важливих відомостей?

9. Чи прийняв я до уваги той факт, що можу потрапити під вплив своїх власних упереджень, чи забобонів упередженої думки?

10. Чи не занадто я узагальнюю? Чи не варто повернутися до деталей? І чи правильно зроблені узагальнення?

11. Чи не занадто багато уваги я приділяю якому-небудь одному факту в ухваленні рішення? Якщо так, то чи маю я рацію?

12. Як я уявляю собі реалізацію прийнятих рішень на практиці? Які будуть наслідки? Чи можуть виникнути нові проблеми?

13. Чи не прийняв я рішення, ще не проаналізувавши ситуацію? Чи не суперечать мої висновки й факти один одному?

14. Чи дійсно я слухаю, що говорять чи лише чекаю, коли закінчать говорити, а я зможу висловлювати свою думку?

15. Чи будуть мої зауваження доречні в даний момент чи через них перерветься нитка міркування? З іншого боку, якщо група помиляється, відволікається від теми чи йде від основної лінії дискусії, чи повинен я мовчати?

Питання, на які варто відповісти після завершення заняття:

1. Що нового я довідався?
2. Які висновки виніс я з дискусії?
3. Основні принципи, що встановлені в ході дискусії, – наскільки вони стосуються моєї практичної (дослідницької) діяльності?
4. Новий для мене спосіб мислення інших учасників. Чи представляє він для мене яку-небудь цінність?

2.1 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Мета роботи: визначити, як витрачається робочий тиждень керівника, причини неефективного використання робочого часу та правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час.

Ситуаційне завдання № 1

Запорука успіху – у плануванні свого часу. Хто регулярно протягом 10 хвилин готується до робочого дня, той зможе щодня заощадити 2 години, а також краще впоратись із важливими справами. Візьміть за правило: щодня виграна година часу – «золота година». Протягом цієї години ніхто й ніщо вам не може 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 й приладдя розкласти на столі в точному порядку. Цей порядок повинен бути постійним, щоб легко можна було користуватися 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. Книгу чи зошит розташовувати на відстані найкращої для зору (25 см).

Фізкультура й 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 й 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 й зміцнює волю. Не дозволяйте собі відкладати важкі справи з ранку на вечір, з вечора на ранок, із сьогодні на завтра і, взагалі, у довгу шухляду. Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі роботи є чергування роботи й відпочинку. Відпочинок зовсім не означає стану повного спокою. Лише при дуже великому стомленні може йтися про пасивний відпочинок. Бажано, щоб характер відпочинку був протилежний характеру роботи людини («контрастний» принцип побудови відпочинку). Людям фізичної праці необхідний відпочинок, не пов'язаний із 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 до ситуації:

1. Правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час.
2. Необхідність знань особливостей свого темпераменту та стилю діяльності.

Ситуаційне завдання № 2

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування хвилює керівників будь-якого рангу. Візьмемо, наприклад, вищий організаційний рівень – керівника товариства.

Для цього рівня характерні дуже напружений темп і величезний обсяг роботи, що визначається багатогранністю задач і мінливими зовнішніми умовами. Керівник такого рівня не може бути упевнений, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє й внутрішнє середовище продовжують змінюватись, тобто постійно існує ризик припуститися помилки.

Робочий тиждень керівників вищої ланки на підприємстві, а це директор та його заступники, продовжується 60 годин на тиждень і витрачається таким чином:

- заплановані засідання, зустрічі – 20 %;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- робота з паперами – 20 %;
- поїздки, огляди – 5 %;
- розмови по телефону – 5 %.

Керівники середньої ланки, що координують і контролюють роботу молодших начальників, є буфером між керівниками вищої та низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, що прийняті керівниками вищої ланки, і передають ці рішення в технічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних завдань низовим лінійним керівникам.

У деяких дослідженнях, які проводить підприємство, підкреслюється, що керівники середнього рівня витрачають близько 60 % часу на усну взаємодію. Це спілкування, насамперед, відбувається з іншими керівниками середньої та низової ланок. Відповідно до інших досліджень такий керівник проводить тільки до 20 % свого робочого часу на самоті, а значна частина часу витрачається цими керівниками на усне спілкування.

Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою та наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Задачі самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що майстер витрачає на виконання одного завдання в середньому 10 хвилин.

Часовий період для реалізації рішень також короткий – менш, ніж два тижні.

Дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого й середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, призвели до наступних результатів (у порядку значимості):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66 %;
- невпорядкованість інформації – 50 %;
- низький рівень механізації праці в керуванні – 50 %;
- неорганізованість виробництв – 32%;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків – 30 %;
- велика кількість нарад – 28 %.

Аналіз використання робочого часу керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3–4 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5–6 годин; заступники директора, головні інженери перепрацьовують по 2–3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин. Начальники цехів використовують час приблизно так само, як і головні інженери. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і тощо, що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Ефективність використання часу не означає, що він заздалегідь розписується до останньої хвилини. Така ефективність з погляду гнучкої й мобільної роботи була б повним абсурдом. У той же час ефективність не означає й «вижимання поту». Навпаки, ефективність пов'язана з безперервністю, що припускає плановий початок у використанні часу й дає можливість відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності.

Вважається, що сам керівник є кращим суддею стосовно того, як оцінити своє становище. Якщо він відчуває, що проблема часу для нього є важливою, він повинен витратити визначений час на її вирішення.

Питання та завдання

1. Як витрачається робочий тиждень керівника?
2. Причини неефективного використання робочого часу.
3. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?

2.2 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2

ОСОБЛИВОСТІ КОУЧИНГУ ЯК НОВОГО МЕТОДУ СПІВПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І ПІДЛЕГЛИХ

Мета роботи: визначити, як досягається основна мета програми управлінського коучингу, заходи необхідні при впровадженні його в будь-якій компанії та реалізацію коучингу як методу співпраці керівника та підлеглих.

Ситуаційне завдання № 1

Четвертого січня 2001 року компанія «Manchester Inc.», світовий лідер у програмах управлінського коучингу, поширила результати дослідження, що визначає в кількісному вираженні вплив управлінського коучингу на розвиток бізнесу. Дослідження надає дані про зміни в роботі перших осіб компаній організаційним поліпшенням та індекс ROI – повернення прибутку на одиницю інвестованого в коучинг капіталу.

Дослідження включає дані по 100 керівниках, що користувалися послугами коучингу в компанії «Manchester Inc.». Більшість із них є представниками компаній, що входять у «Fortune 1000». «Manchester Inc.» є частиною компанії «Prolianz» – відділення компанії «Modis Professional Services», чії акції представлені на Нью-Йоркській фондовій біржі.

Компанії, що замовляють коучинг для своїх директорів у «Manchester Inc.», відзначали поліпшення в продуктивності, якості, збільшенні ефективності організації, обслуговуванні клієнтів, біржової вартості акцій. Зменшилася кількість скарг клієнтів. Такі компанії схильні утримувати керівників, з якими проводився коучинг.

Половина опитаних керівників займала посади віце-президентів і вищі (включаючи президентів підрозділів, генеральних менеджерів, виконавчих директорів, фінансових директорів, інформаційних директорів, партнерів, керівників і реальних лідерів). Практично кожен шостий з десяти (57 %) керівників, що користуються коучингом, належать до вікової категорії 40–49 років.

Програми коучингу, в яких брали участь керівники, представляли сполучення «коучингу змін» і «коучингу росту». Як правило, програми коучингу тривали від шести місяців до року.

За результатами дослідження програми коучингу «Manchester Inc.» у середньому забезпечували в 5,7 рази прибуток від вкладених в управлінський коучинг інвестицій; чи, за даними керівників, що оцінювали результати коучингу в грошовому еквіваленті, дохід склав понад \$ 100 000.

Компанії, що замовляють коучинг для своїх керівників, відзначали поліпшення в:

- продуктивності (відзначили 53 % керівників);
- якості (48 %);
- зміцненні організації (48 %);
- обслуговуванні клієнтів (39 %);
- зниженні скарг споживачів (34 %);
- відсутності плинності керівників, що користувалися коучингом (32%);
- зниженні витрат (23 %);
- підсумкової прибутковості (22 %).

Керівники відзначали поліпшення в:

- робочих стосунках із безпосередніми підлеглими (direct reports) (відзначило 77 % керівників);
- робочих відносинах із безпосередніми супервізорами (71 %);
- командній роботі (67 %);
- робочих взаємин із колегами (63 %);
- задоволеності роботою (61 %);
- зниженні конфліктності (52 %);
- прихильності до компанії (44 %);
- роботі з клієнтами (37 %).

Мета програм управлінського коучингу «Manchester Inc.» – допомогти керівникам адаптуватися до нового організаційного середовища та його реалій і не просто виживати, а процвітати.

Особливий підхід «Manchester Inc.» полягає в спільному процесі, що до початку коучингу містить у собі діагностику потреб, чітке визначення мети, складання повного й достовірного протоколу оцінки потреб. Значний акцент зроблений на плануванні дій і досягненні вимірюваних результатів, що пов'язані з бізнес-цілями.

Питання та завдання

1. Яким чином досягається основна мета програми управлінського коучингу?
2. Які заходи необхідно здійснити будь-якій компанії при впровадженні коучингу?

Ситуаційне завдання № 2

Юрій Рогоза – менеджер, що працював в одній українській компанії. Він був дуже відповідальною людиною, і всі співробітники були про нього такої думки: «На нього можна покластися».

Співробітники знали, що якщо в них виникне проблема, усе, що потрібно зробити, – це звернутися за допомогою до Юрія, і він знайде

правильне рішення, розсудить, хто правий, а хто винний. Але ситуація на ринку змінилась, і звичні методи й підходи до вирішення проблем перестали давати очікувані результати.

Співробітники вірили в талант Юрія, у його винахідливість. Проте Юрію, як керівникові, доводилося затримуватися на роботі дванадцять-чотирнадцять годин, щоб встигнути вирішити всі виробничі питання й підказати кожному зі своїх підлеглих, що робити. У відпустці він не був уже декілька років (з того моменту, як став керівником).

Спочатку все йшло непогано, ситуація, що здавалася безнадійною, почала поступово виправлятися, але тут сталося нещастя. Юрій серйозно захворів і потрапив до лікарні.

Для організації це була катастрофа. Адже всі відповіді знаходилися в голові цієї чудової людини, а всі питання – у головах його не менш чудових співробітників.

Коли він повернувся з лікарні (у якій пролежав всього три дні замість рекомендованих лікарями десяти), то схопився за голову. Потрібно було терміново виправляти ситуацію, що виникла, і він дзвонив, писав, збирав наради, де знову й знову говорив, хто, що і коли повинен зробити.

Але Юрій за станом здоров'я змушений був звільнитися.

На його місце прийшов новий менеджер. Співробітники, що звикли звертатися за відповідями до свого керівника, часто йшли від нього в повній розгубленості.

У відповідь на їхні запитання він запитував про їхнє власне розуміння проблеми, цілі й наміри. Замість того, щоб давати готові рішення, він провокував їх шукати відповіді самостійно. Часто він «кидав їм виклик», а це подобалося не всім.

Співробітники розділилися в думках про нового керівника. Деякі вважали його непослідовним, інші з інтересом прислухалися до нього. Опинившись у ситуації, коли вони не могли просто прийти з проблемою, а змушені були винаходити рішення самі, вони зверталися до нього за підтримкою, і вони її отримували.

Що ж він робив? По-перше, встановлював стосунки довіри. Коли він ставив питання своїм співробітникам, він дійсно вислуховував їхні ідеї, а не просто чекав своєї черги висловитися. Він відзначав їхні успіхи та говорив про них.

По-друге, якщо до нього приходили по допомогу, він завжди запитував: «Що ви чекаєте від нашої розмови?» і намагався допомагати в реалізації планів співробітника.

Якщо ідея співробітника викликала в нього сумнів, він майже ніколи не критикував, але запитував: «А що станеться, якщо...», «А ви думали про наслідки цього кроку, для...». У результаті співробітник сам приходив до ідеї вдосконалити свій план.

Типовий діалог починався із запитання: «Що ви очікуєте від цієї розмови?», продовжувався пропозицією розповісти про ситуацію докладніше й закінчувався спільним дослідженням можливостей і складанням плану дій.

При цьому всі знали, що новий менеджер буде періодично цікавитися, як йдуть справи.

Результати першого кварталу були вражаючими. Співробітники стали показувати вищий, ніж до кризи, результат.

Коли цього менеджера запитали: «У чому секрет вашого успіху?», він відповів дуже коротко: «Підлеглі повинні навчитись самі знаходити вирішення завдань».

Питання та завдання

1. Яким чином у даній ситуації реалізувався коучинг як метод співпраці керівника й підлеглих?

2. Які результати отримала організація завдяки використанню коучингу?

2.3 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Мета роботи: визначити, яку роль відіграли професійні знання спілкування в даній ситуації та які прийоми використовувалися при проведенні переговорів.

Ситуаційне завдання

Влітку 2000 року на Київському приладобудівному підприємстві «Промінь» була організована зустріч із австрійськими партнерами щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» на запрошення вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи й представлена інформація щодо діяльності підприємства «Промінь» та була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним:

- по-перше, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації в столичному готелі;
- по-друге, для ефективнішого діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів (пізніше одному з них, із більш поглибленими технічними знаннями німецької мови, запропонували постійну роботу);
- по-третє, для того, щоб у гостей склалось добре враження про відрядження в Україну, була запланована екскурсія з відвідуванням відомих культурних та архітектурних пам'яток столиці;
- і врешті, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо культури спілкування з іноземними гостями.

Гості прибули в неділю, була спекотна погода. В аеропорту їх зустріли й відвезли до готелю, а ввечері всі зустрілись у неформальній обстановці в ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружнього характеру.

Побачивши задоволеність гостей, директор «Променю» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Дійсно, не слід користуватися розкутістю гостей одразу після приїзду, під час першого обіду або вечері. Коли людина втомлена, а її фізіологічний стан потребує відпочинку, ділові питання будуть її дратувати, а також на рівні підсвідомості складеться негативна думка про співбесідника.

Також гості були вражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою.

Переговори розпочались наступного дня об 11 годині на території підприємства у спеціально підготовленому приміщенні – воно було добре освітлене й обладнане кондиціонером.

Проведення переговорів у кабінеті директора було б неетичним, тому що під час переговорів особисті речі, телефон директора могли відволікати його та гостей від справи. А як зазначалось вище, просторість, освітлення й свіжість приміщення сприяють збільшенню продуктивності розумової праці до 10–15 %.

Делегати з обох сторін розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого – гості.

У даному випадку таке розташування під час переговорів свідчить не тільки про рішучість та важливість переговорів, а й значно полегшує їх проведення, тобто під час діалогу на високому рівні сторони легше приймають рішення, консультиуючись з представниками своєї фірми (рідною мовою).

Офіційність зустрічі також підкреслювала й сервіровка столу переговорів: на ньому, окрім паперів делегатів і газованих напоїв, нічого не було.

Кавою, чаєм та іншими напоями (сік, коктейлі тощо) гостей слід пригощати на більш неофіційних зустрічах. Можливо, це обумовлено тим, що на переговорах усі повинні зосереджуватись на справі.

Після того, як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось зі спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки й розмови з іноземцями. Головне треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців – гарні психологи з великим досвідом, тому, якщо між сторонами деякою мірою й існував мовний бар'єр, то він не приховував підозрілих жестів, рухів, міміки, тон розмови та поведінку.

Перебування австрійської делегації пройшло за запланованим графіком. Зовні було видно, що гості задоволені перебуванням і ходом справ, а також пообіцяли незабаром повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті вони дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри як свідчення доброго ставлення й задоволення від зустрічі.

Незважаючи на свою важливість, зустріч не змінила трудового режиму підприємства, тому вже наступного дня директором була організована нарада, на якій розглядалися питання щодо «плюсів» і «мінусів» від співробітництва з австрійцями в новому проекті. На нараді перебували менеджери вищих рівнів і головні інженери підприємства. Вони, з точки зору своєї професійної

діяльності й спеціалізації, проаналізувавши інформацію, отриману під час переговорів, мали б підготувати об'єктивне особисте рішення. Тоді всі мали змогу висловитись, а директор отримав обґрунтовану спільною думкою інформацію для прийняття важливого рішення.

Як і обіцяли австрійці, з «Forest» зателефонували через кілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Променя», готові для співпрацювати, а для підписання контракту запросили керівництво підприємства й особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало й із рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів – тобто на співпрацю.

Як бачимо, професійні знання менеджера-організатора з тактики спілкування, методів проведення переговорів з іноземними партнерами й вдале їх застосування допомогли підприємству «Промінь» у підписанні важливого для професійної діяльності (інвестування нового проекту) контракту з австрійськими бізнесменами.

Питання та завдання

1. Яку роль відіграли професійні знання спілкування в даній ситуації?
2. Які прийоми використовувалися при проведенні переговорів?

2.4 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4

PERFORMANCE MANAGEMENT – МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета роботи: визначити, як компанія підбирає працівників, організовує їхнє навчання, досягає зростання їхнього професійного рівня.

Ситуаційне завдання № 1

Американська компанія «3 М» (Minnesota Mining & Manufacturing) – це багатогалузевий міжнародний концерн, який цього року святкуватиме свій сторічний ювілей. Історія розвитку цієї компанії унікальна й увійшла в усі підручники з менеджменту, слугуючи яскравим прикладом успішності в бізнесі для нових поколінь менеджерів. Обсяги продаж компанії перевищили \$ 15 млрд ще в 1997 р. і з кожним роком підвищуються. Компанія за свою історію пережила не одну економічну кризу, включаючи й Велику депресію, що прийшлася на роки становлення компанії. Тому її розвиток і система менеджменту дуже цікава для аналізу, враховуючи стан української економіки на сьогодні.

У часи занепаду виконавчий директор компанії «3 М» Макнайт не хотів ставити розвиток компанії в залежність. Він хотів створити організацію, що могла б самовдосконалюватися та втілювати ідеї робітників у життя. Підхід Макнайта був закарбований у кількох фразах, що стали своєрідним заклинанням для компанії:

- слухай будь-кого з оригінальною ідеєю, навіть, якщо ця ідея на перший погляд виглядає абсурдною;
- підбадьорюйте, не прискіпуйтеся, дозволяйте людям втілювати свої ідеї;
- наймайте справжніх знавців своєї справи та давайте їм можливість розвинутися;
- «якщо ви збудуєте паркани навколо людей, вони перетворяться на овець» (давайте людям стільки простору, скільки їм потрібно);
- підтримуйте експериментальні пошуки;
- давайте людям можливість втілити свої ідеї в життя та якомога скоріше.

Макнайт інтуїтивно розумів, що підбадьорювання ініціативи незабаром спровокує результати. Помилки, що зроблять робітники в процесі своїх досліджень, не стануть настільки вагомими для компанії, як помилки управління персоналом. Не всі винаходи «3 М» були успішними, але атмосфера «давайте спробуємо» мала свої результати. Дік Дрю, що працював у компанії, винайшов маскувальну плівку для фарбування автомобілів,

широко відому зараз як «Scotch». Цей винахід не був запланований керівництвом компанії та ніхто не очікував, що виготовлення плівки «Scotch» стане найважливішою ланкою діяльності компанії «З М» до середини 30-х рр. Важливо не те, що компанія винайшла «Scotch», а те, що розробила систему управління персоналом, яка сприяє таким винаходам.

Наведені принципи роботи з персоналом у компанії «З М», що призвели до розвитку компанії та розповсюдження її продукції по всьому світу.

Механізм стимулювання персоналу в «З М»:

1. «Правило 15 %» – це традиція, яка підбадьорює технічний персонал близько 15 % часу витратити на розроблення власних проєктів. Це стимулює незаплановані експерименти, що можуть привести до успіху та неочікуваного прибутку.

2. «Правило 25 %» – від кожного підрозділу очікується забезпечення 25 % річних продаж продуктів, що представлені ринку в попередні 5 років (підвищено до 30 % та скорочено до 4 років, починаючи з 1993 р.). Це стимулює довготривалу розробку нового продукту.

3. Нагорода «золотий крок» – це нагорода для тих, хто був відповідальним за розвиток нових успішних підприємств, що були організовані в середині компанії «З М». Це зроблено для стимулювання внутрішнього підприємництва та приймання на себе відповідальності.

4. Премія за генезис – капітальні фонди підприємства, що розподіляються по 50 тис. для дослідників, розробки прототипів та тестування ринку. Це стимулює підтримку внутрішнього підприємництва та тестування нових ідей.

5. Технологія перехідних нагород – премія гарантується тим, хто розробив нову технологію та розповсюдив по інших підрозділах.

6. «Товариство Карлтона» – почесне товариство інженерів, члени якого відбираються за визначні та оригінальні внески в розвиток компанії «З М». Це стимулює нові технології та інновації.

7. «Власний бізнес» – цю можливість отримують працівники компанії «З М», які успішно підтримують новий продукт, за що й отримують можливість розвивати його так, якби це був їх власний проєкт, департамент або підрозділ (залежно від рівня продажу продукту). Це стимулює внутрішнє підприємництво.

8. «Подвійні щаблі» – кар'єрний шлях, що дозволяє інженерам просуватися на робочому місці без нехтування їхніх досліджень та професійних інтересів. Це стимулює інновації.

9. Форуми нових продуктів – де всі підрозділи діляться своїми останніми розробками. Це стимулює нові ідеї серед підрозділів.

10. Технічні форуми – де співробітники компанії «З М» презентують технічні розробки та обмінюються новими ідеями й знахідками один з одним. Це стимулює обмін ідеями та інноваціями.

11. Високоударні програми – кожний підрозділ вибирає новий продукт для виходу на ринок у короткий часовий проміжок. Це стимулює прискорення розвитку продукту, що підвищує розвиток.

П'ять принципів стимулювання прогресивного розвитку персоналу в «З М»:

а. Давайте людям можливість спробувати свої сили «якомога швидше». Для компанії «З М» це означає, що непотрібно сидіти, склавши руки. Працівники постійно повинні мати можливість випробовувати, змінювати, вирішувати проблеми, експериментувати, навіть, якщо передчасно неможливо сказати, чим обернуться їх дії. У будь-якому випадку потрібно діяти.

2. 2. Приймайте те, що помилки будуть з'являтися. Ви вчасно не можете сказати, які з експериментів виправдають себе. Тому ви повинні змиритися з тим, що помилки та невдачі є невід'ємною частиною прогресивного розвитку. Так, наприклад, якби дирекція «З М» звільнила з роботи Окі та Дрю за невдалий бізнес з воском для машин, то «З М», можливо, не винайшла б усім відомий скотч. Усім відомий вислів Дарвіна можна застосувати до роботи в компанії: «Розмножуйтесь, нехай сильніші виживуть, а слабкіші помруть». Отже, для того, щоб мати здоровий розвиток працівників, менеджери повинні давати людям можливість експериментувати в різних видах своєї діяльності й відповідно залишати на роботі лише тих, хто працює. Іншими словами, якщо ви хочете мати розвинену систему управління персоналом, ви повинні бути готові до того, що деякі з ваших експериментів проваляться. Левіс Лер, колишній виконавчий директор компанії «З М», говорив: «Секрет, якщо він існує, в тому, щоб відкидати помилки, як тільки вони проявляються. Найкраще вчитися в успіху, але його потрібно досягнути, найлегше ж вчитися на власних помилках». Якщо ви зробили помилку, то не гріх її використати на власну користь.

3. Просувайтесь помаленьку. Звичайно набагато легше пережити невдачі, якщо це невеликий експеримент в одному з ваших підрозділів, а не невдалі зміни в керуванні всією компанією. Пам'ятайте, що маленькі кроки (вдосконалення, експерименти, спроби) можуть стати основою для стратегічного зрушення в діяльності компанії. Усього одна вдала відповідь Макнайта на запитання Окі привела до впровадження водостійкого наждачного паперу та завоювання значної частки ринку в автоіндустрії. Якщо ви хочете створити основу для стратегічного зрушення в компанії, ви повинні зосередити свої зусилля на досягненні початкових результатів, успіх яких вплине на діяльність всієї компанії. Пам'ятайте те, що з бруньок виростає гілля, а гілля утворює дерево.

4. Давайте людям простір, який їм потрібен. «З М» забезпечила операційну, автономну, підтриману, децентралізовану структуру, що дає можливість для незапланованих вдосконалень. Коли ви даєте людям

можливість діяти самостійно, ви не можете точно передбачити, що вони будуть робити, – і це є добре. «З М» не знала, чим займались Сілвер, Фрай та Ніколсон протягом своїх 15 % робочого часу. «З М», створюючи децентралізовану організаційну структуру, забезпечила операційну автономію, якої інші компанії цієї галузі не змогли досягнути. Дозвольте людям бути наполегливими.

5. Годинник не працює без годинникового механізму. Краса історії розвитку компанії «З М» у тому, що Макнайт та інші трансформували попередні чотири принципи на справжній механізм роботи з регулювання прогресивного розвитку компанії сконцентрований механізм, тобто набір посиленних сигналів для роботи. Якщо ви менеджер окремої ланки на підприємстві, ви повинні підтримувати всі нові пропозиції ваших робітників для досягнення основної цілі вашого підрозділу. Якщо ви хочете стати героєм в «З М», ви повинні ділитися з усіма своїми винаходами та досягненнями.

Чого непотрібно робити. Часто в компаніях через невдале керування придушується прогресивний розвиток, тому дирекція відокремила, чого не повинен робити кожен із керівників на будь-якому рівні ієрархії:

1) не зосереджуйте прийняття всіх рішень на собі. Давайте менеджерам нижчих рівнів взяти участь у розвитку компанії. Дуже часто керівники не дають можливості підлеглим виказати власну думку або прийняти рішення самостійно. У таких випадках менеджери працюють з думкою «О, ще один день пройшов і зі мною нічого не сталося», вони не приносять власних ідей, бо боялися, що керівництву це не сподобається. Співпрацюйте зі своїми підлеглими, давайте їм можливість висловитися;

2) не будьте менеджером, який щодня працює, аби доводити, що він керівник. Є менеджери, що подавляють ініціативу, цим відсторонюють від себе талановитих людей. Такі менеджери, не замислюючись, звільняють робітників за помилки, замість того, щоб вирішувати проблеми на користь споживачів, вони пишаються тим, що тримають своїх підлеглих заляканими;

3) не втрачайте віру у своїх підлеглих. Будь-який контакт менеджера, що не має віри в свого робітника, закінчується сваркою або образою підлеглого. Не заставляйте їх «заткнути квадратну дірку на ринку круглим товаром».

Усі ці негативні дії заважають ефективній співпраці керівника з підлеглим і по суті є демотиваторами. Уникаючи саме таких дій, керівникам компанії «З М» вдалося налагодити контакт із підлеглими та не лише підвищити прибутки, а й стати світовим лідером у своєму сегменті ринку.

Якби менеджери «З М» не визначили для себе сферу діяльності компанії, то чим би ми зараз користувалися, замість липких папірців «З М», які так допомагають організувати нам свою роботу. Успіх «З М» полягає в тому, що, визначивши сферу, компанія не обмежила поле діяльності й змогла розростися в міцне дерево з безліччю гілля, але з одним стовбуром. Її

гасло – зберігати власну ідеологію та ніколи не забувати про ціль своєї організації, стимулюючи підлеглих.

Враховуючи вищезгадані принципи керування та управління персоналом, в компанії «З М» можна чітко простежити використання всіх складових концепції Performance Management.

По-перше, яскраво видно систему взаємодії керівників та підлеглих та участь робітників у прийнятті рішень в компанії. По-друге, постійна мотивація робітників приводить до покращення результатів праці. Причому система мотивації розроблена так, що дає змогу не лише підвищувати продуктивність праці, а й спонукає робітників до нових винаходів. Організаційна культура в компанії «З М» – це сповідування всіма рівнями робітників єдиної ідеології та переслідування єдиної цілі компанії – її успіх. Це дає змогу компанії розростатися та відкривати нові підрозділи й напрями роботи. А керують усім справжні лідери, які виростили в компанії з нижчих щаблів ієрархії й повністю прониклись культурою та цілями «З М».

Отже, як бачимо, принципи керування компанії не даремно вважаються канонічними для багатьох поколінь менеджерів усього світу. Використання концепції Performance Management та розробка власних принципів управління персоналом заслужено привели компанію на вершину успіху та міжнародного визнання.

Ситуаційне завдання № 2

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

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

Керівництво компанії дуже жорстко контролює виконання функційних обов'язків кожним працівником. Недбайливих працівників не перевиховують, а просто звільняють з роботи. Компанія приділяє велику увагу рівню

підготовки персоналу. Тут розроблено чітку систему безперервного навчання, яка охоплює всіх працівників. Головне місце в навчанні посідають інтенсивні навчання.

Чітку організованість роботи забезпечує стабільність зарплатні й взаєморозуміння. Сприятливу та ділову атмосферу в колективі формує те, що всі співробітники зайняті конкретною роботою, виконують визначені обов'язки.

Порушенням режиму роботи вважають створення виняткових умов праці окремим працівникам. Особистий авторитет та матеріальне становище кожного залежать тільки від його праці, старання та результатів.

В. Гридасов, заступник генерального директора компанії, розповідає, що часто трапляється й таке: керівник вимагає «Зробити!», а підлеглий не розуміє, навіть, що від нього власне вимагають. У цій ситуації керівник не може вирішувати питання авторитарно. Тут ліпше підійде так званий метод узгодження цілей. Виклавши завдання в загальних рисах, треба дати підлеглому термін на його осмислення. Такий підхід спонукає працівника вивчати ситуацію й шукати оптимальний варіант вирішення проблеми. Якщо працівник після зазначеного терміну не виконав завдання, його потрібно звільнити з роботи внаслідок поганої кваліфікації.

Професіоналізм менеджера полягає в здатності до самовдосконалення. Він повинен постійно вчитися. Головною формою навчання є заняття, які проводять висококваліфіковані спеціалісти. Завдання таких занять – перевірити, як швидко менеджер знайде оптимальне рішення в кризовій ситуації. Робота менеджера на одному місці ефективна впродовж п'яти-семи років. Потім менеджер зникає до неї й знижує вимоги до самовдосконалення. У такому випадку треба просто вибрати новий напрям роботи.

Питання та завдання

1. Поясніть, за допомогою яких чинників компанія «Мінолта Україна» щорічно збільшує обіг на третину?
2. Як компанія підбирає працівників та організовує їхнє навчання?
3. Охарактеризуйте мікроклімат компанії, критерії його формування.
4. Як підбирають менеджерів та досягають зростання їхнього професійного рівня?

2.5 ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5

ПОВЕДІНКА КЕРІВНИЦТВА В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

Мета роботи: визначити рекомендації для полегшення досягнення мети в умовах конфлікту, що слугує причиною його появи.

Ситуаційне завдання

Товариство з обмеженою відповідальністю «Меблі» було засноване 12 лютого 2009 року в місті Києві. Підприємство випускає чотири основні види продукції:

- м'які куточки;
- офісні м'які куточки;
- ліжко-диван;
- ліжко-диван для підлітків.

Час від часу між працівниками фірми «Меблі» виникали конфлікти. Перший значний конфлікт мав місце, коли з'явилась необхідність утворення відділу збуту. В обов'язки нового відділу входили: пошук можливостей поширення продажу, збут виробленої продукції фірми. Працівники відділу шукали нових партнерів, укладали договори з меблевими магазинами, складами та безпосередньо замовниками й покупцями. Їх метою було залучення нових потенційних покупців, яким можна було збути якомога більше продукції фірми. Для цього вони брали участь у виставках-продажах меблів і супутніх товарів, що відбувались по всьому місту.

Маркетологи також розробляли схеми дилерства та втілювали їх у життя шляхом створення дилерських мереж і роботи з ними, утворювали різноманітні рекламні ходи та рекламну подачу послуг фірми.

Але вже після майже піврічної співпраці відділу збуту та виробничого відділу між ними почав назрівати конфлікт, причиною якого стала невідповідність між обсягами та асортиментом продукції. Маркетологи відділу збуту шляхом праці із салонами, магазинами меблів та іншими каналами продажу готової продукції визначали асортимент та кількість необхідного товару, що користувався на момент часу найбільшим попитом і міг би приносити найбільший прибуток фірмі. Цим самим даний відділ диктував та вимагав від виробництва визначену кількість окремих меблів.

Проте керівник виробничого відділу спирався на те, що кількість матеріалів і взагалі все виробництво орієнтоване на інший обсяг випуску. Йому було важко змінювати графіки роботи під вимоги маркетологів. Але ринок диктував свої умови: пік продажу дитячих меблів приходився на вересень, офісних – на листопад й грудень. Досить часто бракувало необхідної продукції й були невикористані залишки.

Такий конфлікт міг призвести до поступового зниження виробництва й значних збитків, якби не втручання директора фірми. Оптимальним рішенням була поява нового співробітника – менеджера, який підпорядковується тільки директору. Він став ніби зв'язуючою ланкою між виробничим відділом та відділом збуту. В обов'язки менеджера входило збирання інформації від маркетологів щодо кількості необхідних замовлень та про загальну завантаженість верстатів і наявність запасу матеріалів. Порівнюючи отримані дані та спираючись на них, він розробляв необхідну програму діяльності підприємства на найближчий період часу, яка враховувала необхідність виробництва нової продукції й можливості виробництва взагалі.

Тепер інформація аналізувалася та розроблявся подальший план роботи. Таким чином, директор делегував частину своїх обов'язків новій ланці підприємства – менеджеру, який узгоджував діяльність обох існуючих відділів.

Поява нового працівника у фірмі вирішила ще одну проблему, яка з'явилася майже одночасно з попередньою. Між виробничим відділом і відділом збуту були напружені відносини стосовно використання послуг водія фірми.

Коли обсяги виробництва були порівняно невеликими, підприємство легко обходилося орендованим автомобілем або транспортними послугами сторонніх організацій. Проте зростання обсягів виробництва обумовили придбання власної вантажівки для зменшення витрат на транспортні послуги. Був куплений автомобіль «Газель» і залучено до роботи водія, який і був підпорядкований виробничому відділу. Його робота забезпечувала постачання виробництву як матеріалів та меблевої фурнітури, так і доставку готової продукції кінцевому споживачу.

До обов'язків нового менеджера, окрім узгодження планів діяльності обох відділів, увійшло складання графіка використання автомобіля між відділами. Після такої реорганізації дружній дух колективу тільки допомагав виробничому процесу.

Ще одна конфліктна ситуація у фірмі «Меблі» виникла наприкінці квітня 2011 року. До кабінету директора ввійшов один із 13 робітників деревообробного цеху громадянин П., який працював на фірмі з дня її заснування. Метою його візиту було прохання підвищити заробітну плату (отримував він 2250 грн щомісяця плюс преміальні відсотки від перевищення виробітку). Директор на таке прохання відповів відмовою, пояснюючи це тим, що на спонтанне підвищення немає підстав, адже фірма працює за звичайним графіком, збільшення обсягів виробництва за останній час не спостерігається, і до того ж праця такого робітника, як він, не може бути оцінена вище, бо потрібної кваліфікації може здобути кожна людина з середньою освітою після проходження тижневої практики на їхньому підприємстві.

У відповідь на таке пояснення П. почав погрожувати своїм звільненням, на що розлючений директор запропонував негайно поставити свій підпис на заяві.

Такими діями керівництво дає змогу зрозуміти, що кожному працівнику, незалежно від посади, не може безпідставно бути підвищена заробітна плата. Її збільшення можливе лише як винагорода за якісну й продуктивну працю на підприємстві.

Але не завжди використання таких методів керівництвом фірми вирішує конфлікти. Згодом на фірмі стався ще один інцидент.

Керівник виробництва Л. працював від самого початку діяльності фірми, і тому мав дуже великий досвід роботи, високу кваліфікацію, до того ж здобув вищу техніко-економічну освіту, вдало планував виробництво меблів і керував робітниками-підлеглими на високому рівні. Як людина він був невибагливим і ніколи не просив про якісь послуги з боку директора, у тому числі й про підвищення заробітної плати. Але настав час, і він звернувся до свого керівництва саме з останнім проханням.

Прохання було відхилено директором, який докладно пояснив, що на даний час фірма не має достатньо коштів для здійснення підвищення його заробітної плати, і запропонував зачекати деякий час. На відміну від звільненого П., цей робітник розумів становище й тому не сперечався, а без докорів знову приступив до роботи. Але минуло два місяці, обіцянка не здійснилася, і на столі директора з'явилася заява про звільнення громадянина Л. за власним бажанням. Він пояснив це тим, що отримав запрошення на таку ж посаду підприємства-конкурента за більшу заробітну плату.

Директорові фірми «Меблі» довелося поступитися, адже він міг втратити цінного працівника, що добре знається на їхньому виробництві, до того ж конкурент отримав би перевагу після залучення до себе Л. У результаті цього керівникові виробництва Л. було встановлено заробітну плату в розмірі 3120 грн. Він був задоволений і погодився залишитись.

Дуже цікаве вирішення конфліктного випадку відбулося в травні 2012 року. Причиною стала неуважність робітника.

На підприємстві використовується два основних види двигунів: однофазні та трифазні. Однофазні двигуни здебільшого використовуються у виробництві побутової техніки: пилососів, пральних машин, фенів, холодильників тощо. Проте у верстатах, які використовуються у виробництві меблів (деревобробні, фрезерні та інші станки), працюють трифазні двигуни. Відмінна риса останніх полягає в тому, що за відсутності фази в мережі, куди підключений станок (якщо немає спеціального захисту), двигун працювати не може й згорає.

У цеху підприємства до розподільчого щита підведені дроти, що розподіляються на різні об'єкти. На цьому щиті стоїть автоматичний вимикач від перевантаження й рубильник із сигналізацією. Сигналізація – три

лампочки-індикатори, що сповіщають про наявність напруги. Робочий день починається з того, що робітник приходить у цех і вмикає рубильник. Коли напруга подається до мережі цеху, одночасно загораються лампочки, якщо є всі три фази. Тільки переконавшись у наявності всіх фаз і напруги 380 Вт, робітник має право вмикати верстати.

Проте робітник К. не звернув уваги на наявність усіх фаз і ввімкнув деревообробний станок. Згідно зі своїми конструктивними особливостями трифазний двигун вийшов із ладу, тому що за відсутності однієї або двох фаз в електричній мережі згорає одна або дві обмотки якоря двигуна.

К. було звинувачено в необачності. Робітник не хотів брати на себе відповідальність, проте директор фірми пішов на деякі поступки. К. повинен був повернути не повну вартість двигуна – 1350 грн, а лише частку. Робітник сплатив 1/3 суми, тобто 450 грн, а решту сплатило підприємство. Це пояснюється тим, що частково винен і керівник виробництва. Річ у тому, що після багаторічного служіння лампочок-індикаторів їхня яскравість зменшилася й наявність попереджувального світла просто можна було не помітити.

Остаточним вирішенням цієї проблеми й попередженням подібних у майбутньому стала купівля нових лампочок-індикаторів.

Питання та завдання

1. Який тип конфлікту розглядається в ситуації?
2. Що є причиною конфліктів?
3. Ваші рекомендації щодо поліпшення ситуації на фірмі «Меблі».

3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Одним із принципів успішного самоменеджменту повинно бути вміння управляти своїм робочим часом, тому виконання індивідуального завдання передбачає проведення студентами інвентаризації власного часу та його оптимізації.

Проведення інвентаризації часу здійснюється протягом кількох робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини дефіциту часу. Спостереження соціологів показують, що неправильний робочий день часто має такі ознаки: невідомо, на що взагалі витрачається час; неясно, скільки часу вимагає виконання конкретних завдань; не визначені сильні й слабкі сторони стилю, що практикується; маловивчено питання про те, які особисті й інші фактори стимулюють чи обмежують працездатність.

Лише якщо вдасться конкретно визначити скільки часу та на що й витрачається, то можна розкрити справді важливі, сильні й слабкі сторони свого особистого робочого стилю.

Порядок виконання індивідуального завдання «Аналіз використання особистого часу»

Процедура аналізу використання часу здійснюється в декілька етапів.

Перший етап: упорядкування інвентарного опису всіх видів діяльності.

Для цього необхідно скласти дві робочі таблиці: таблиця 3.1 «Аналіз видів діяльності й витрат часу» і таблиця 3.2 «Формуляр денних перешкод» (перерв у роботі).

Варто заповнити ці таблиці послідовно й без пропусків на прикладі трьох типових робочих днів. При цьому треба бути чесним і самокритичним. Тільки чесний, неупереджений аналіз, що призначений винятково для особистого використання, підкаже, як конкретно поліпшити робочий стиль.

Таблиця 3.1 – Аналіз видів діяльності й втрат часу

№ з/п	Вид діяльності, занять	Інтервал часу (від – до), хв.	Тривалість, хв.	А	Б	В	Г

Рекомендації щодо проведення аналізу видів діяльності й витрат часу (заповнення таблиця 3.1):

– намагайтеся робити негайну реєстрацію, уникайте записів із пам'яті, бо буде втрачено користь від проведеної інвентаризації часу;

- бажано обмежитися істотним аналізом і зафіксувати всі види діяльності у формі результатів за короткі (15–20 хв.) відрізки часу;
- спочатку не варто заповнювати колонки, позначені *A, B, B, Г*. Вони знадобляться в заключному аналізі витрат часу.

Таблиця 3.2 – Формуляр денних перешкод

№ з/п	Перешкоди, інтервал часу (від – до), хв.	Тривалість, хв.	Телефонна розмова, відвідувач, інше	Хто	Причини перешкод

До формуляра денних перешкод (таблиця 3.2) слід занести всі перешкоди або перерви в роботі, що гальмують чи порушують запланований трудовий процес (телефонні розмови, незаявлені відвідувачі, час, що витрачений на чекання тощо). Корисно фіксувати все, що відриває від справ (на практиці, якщо інвентаризація особистого часу робиться менеджером, можна запропонувати такі скорочення: *Н* – начальник, *К* – колега, *П* – підлеглий, *С* – секретар, *Кл* – клієнт, *См* – сім'я, *Ін* – інші).

При заповненні важливо пам'ятати, що записувати треба не тільки зовнішні перешкоди, а й ті випадки, коли особисто порушується хід трудового процесу.

Другий етап: аналіз сильних і слабких сторін використання особистого часу.

Перед тим як приступити до оцінювання результатів таблиць, виникає потреба визначити, в якому вигляді можна одержати підсумки. У центр аналізу звичайно ставляться або позитивні, або негативні аспекти. Таким чином, утворюються дві вихідні сфери з якими можна працювати.

Аналіз сильних сторін. Кожний менеджер володіє множиною технічних прийомів, що призводять до успіху, – інакше він не зміг би день у день справлятися з множиною справ. У цьому розумінні вже зараз є можливість вважатися фахівцем, який володіє технікою самоменеджменту.

Аналіз слабких сторін. Як тільки розкриються особисті слабкі сторони, можна розробити шляхи та стратегію їх усунення.

Після того як зроблено облік трудової активності за кілька типових робочих днів, корисно переглянути заповнену таблицю 3.1 і оцінити весь робочий день за такою схемою:

- оцінка кожної виконаної роботи, виду діяльності за критеріями *A, B, B, Г*: *A* – чи була робота необхідна? (Так, ні). Відповідь «ні» заноситься також у графі *B, B, Г*; *B* – чи виправдані витрати часу? (Так, ні); *B* – чи доцільне виконання роботи? (Так, ні); *Г* – чи свідомо визначено часовий інтервал для виконання роботи? (Так, ні). Відповіді, що стосуються кожного виду діяльності, заносяться в окрему колонку;

- визначення загальної тривалості роботи кожного дня (*ТД*);

- розрахунок у кожній колонці (*A, B, B, Г*) тривалості робіт, які отримали відповідь «ні»;

– перевірка розрахунків за такими співвідношеннями:

$$1) \frac{A^{(ні)}}{ТД} \cdot 100\%.$$

Якщо виявиться, що більше ніж на 10 % діяльність була не обов'язковою, то це значить, що є проблеми з делегуванням справ і з встановленням пріоритетів;

$$2) \frac{B^{(ні)}}{ТД} \cdot 100\%.$$

Якщо більше ніж у 10 % випадків витрати часу були занадто великі, то необхідно зробити аналіз причин;

$$3) \frac{B^{(ні)}}{ТД} \cdot 100\%.$$

Якщо більше ніж 10 % випадків у момент виконання було визначено спонтанно, то є проблеми з плануванням робочого часу.

Через опрацювання даних «Формуляра денних перешкод» (таблиця 3.2) визначаються чинники й причини перешкод втрат робочого часу.

Запитання для опрацювання даних таблиці 3.2:

- які перешкоди, за суб'єктивною оцінкою, були найбільш дорогими;
- які телефонні дзвінки виявилися марними;
- які відвідування були непотрібними;
- хто найбільш часто й без потреби відривав від справ?

Третій етап: аналіз робочого стилю.

За допомогою наведених нижче анкет необхідно проаналізувати робочий стиль, що практикувався досі, і визначити, в яких сферах гається час.

Анкета 1. Визначення сфер втрат часу.

Втрати часу при визначенні мети (Так, ні)

1. Чи роблю я систематичний огляд усіх проблем, що виникають у сфері моєї діяльності?

2. Чи маю я достатнє уявлення про взаємозв'язок своєї роботи з кінцевою метою, на яку направлена діяльність?

3. Чи не занадто багато справ мені доводиться виконувати?

4. Чи застосовую я принцип постановки конкретної мети?

5. Чи регулярно я працюю над собою: розвиваю нові ідеї, вдосконалюю свій інтелект, майстерність, професійні навички?

Втрати часу при плануванні

1. Чи відомий мені зразковий розподіл часу (у процентному відношенні), що необхідний для виконання майбутніх справ?

2. Чи готовий я до можливих труднощів (кризових ситуацій) при виконанні роботи?

3. Чи передбачено мною резервний час для непередбачених випадків?

4. Чи вживаю я належних заходів проти перешкод, що відривають мене від роботи?

5. Чи записані терміни й завдання в моєму щоденнику часу?

Втрати часу при розробці рішень

1. Чи оцінюю я роботу, перш ніж приступити до неї (чи вимагає вона витрат часу)?

2. Чи встановлено мною пріоритетність справ залежно від їхньої важливості?

3. Чи приділяю я окремим справам необхідну кількість часу відповідно до їхнього значення?

4. Чи не занадто багато часу я витрачаю на телефонні розмови, прийоми відвідувачів або спілкування, що не мають суттєвого значення?

5. Чи не занадто багато часу я приділяю дрібним незначним справам?

6. Чи не занадто багато часу забирають у мене рутинні справи?

7. Чи не займаюся я занадто багатьма деталями при вирішенні якогось питання, хоч знаю про більш важливі для мене речі?

8. Чи не занадто тривалі приватні розмови, які я веду в перервах між виконанням окремих справ?

Втрати часу через погану організацію роботи

1. Чи не занадто довго я працюю над однією проблемою, через що віддача зменшується?

2. Чи схильний я до того, щоб усе робити самому?

3. Чи є у мене помічники, яким я міг би доручити виконання відповідного завдання?

4. Чи постійно завалений паперами мій письмовий стіл?

5. Чи використовую я сучасні допоміжні засоби, що можуть полегшити мою працю (диктофон, автонабір для телефону тощо)?

6. Чи цікавлять мене питання систематичного спрощення праці в моїй сфері діяльності?

7. Чи виникають у мене в подібних робочих ситуаціях ті самі труднощі?

Втрати часу на самому початку роботи

1. Чи планую я напередодні свій наступний робочий день?

2. Чи не займаюся я в першу чергу особистими справами?

3. Чи потрібний мені певний час, щоб приступити до роботи?

4. Чи не починаю я кожну справу спонтанно, без попереднього опрацювання її?

5. Чи піккуюся я про достатню підготовку моєї трудової активності?

6. Чи не часто я відкладаю важливі справи?

7. Чи не займаюся я складними проблемами або завданнями в середині або кінці робочого дня?

8. Чи не відкладаю я розпочату справу, не довівши її до кінця?

Втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня

1. Чи знаю я свій особистий трудовий ритм і графік продуктивності?

2. Чи знаю я час найбільшої продуктивності своєї праці – вранці або ввечері?

3. Чи відповідає розпорядок мого робочого дня ритму продуктивності?

4. Чи планую я сприятливий час дня для найважливіших завдань, щоб повною мірою використовувати мої здібності?

5. Чи займаюся я в години своєї вищої продуктивності рутинною роботою, сторонніми справами або другорядними проблемами?

Втрати часу при опрацюванні інформації

1. Чи відбираю я матеріал для читання з урахуванням його важливості?

2. Чи я «пробігаю» спочатку друковану інформацію, щоб схопити головну думку й потім ближче ознайомитися з важливими місцями?

3. Чи закінчую я телефонну розмову, якщо продовження її здається недоцільним?

4. Чи перевіряю я мету розмови співрозмовників і свою особисту, щоб виключити даремну витрату енергії та часу?

5. Чи позначаю я документи, з якими працюю, простими або деталізованими помітками?

6. Чи уникаю я заміток, що можуть знадобитися в найнеймовірнішому випадку?

7. Чи використовую я формуляри для рутинної роботи?

Ідентифікувати причини власних часових втрат можна за допомогою списку найістотніших «марнотратників» або «пасток» часу для знаходження способів їх подолання.

«Марнотратники» або «пастки» часу

1. Нечітка постановка мети.

2. Відсутність пріоритетів у справах.

3. Спроби занадто багато зробити за один раз.

4. Відсутність повного уявлення про майбутні завдання й шляхи розв'язання їх.

5. Погане планування робочого дня.

6. Особиста неорганізованість.

7. Надмірне читання.

8. Недосконала система досьє.

9. Нестача мотивації (байдуже ставлення до роботи).

10. Пошуки записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів.
11. Недостатня кооперація або поділ праці.
12. Телефонні розмови, що відривають від справ.
13. Незаплановані відвідувачі.
14. Нездатність сказати «ні».
15. Неповна, запізнена інформація.
16. Брак самодисципліни.
17. Невміння довести справу до кінця.
18. Відволікання (шум).
19. Недостатня підготовка до розмов і обговорень.
20. Відсутність зв'язку.
21. Балаканина на приватні теми.
22. Зайва комунікабельність.
23. Надмірність, невпорядкованість ділових зв'язків.
24. Синдром відкладання.
25. Бажання знати всі факти.
26. Тривалі чекання.
27. Поспіх, нетерпіння.
28. Занадто рідке делегування (передоручення) справ.
29. Недостатній контроль за передорученими справами.
30. Інше.

Анкета 2 (заповнення необов'язкове). Наскільки добре ви справляєтеся зі своєю роботою?

Уявіть себе керівником і здійсніть самооцінку в балах: 0 – майже ніколи; 1 – іноді; 2 – часто; 3 – майже завжди.

1. Заощаджую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.

2. Передоручаю все, що може бути передоручено.

3. Письмово фіксую завдання й мету із зазначенням термінів їхньої реалізації.

4. Щодня складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіше роблю в першу чергу.

5. Кожний офіційний документ прагну обробляти за один раз і остаточно.

6. Свій робочий день прагну по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і несподіваних нарад.

7. Своє денне завантаження намагаюсь розподілити відповідно до графіка особистої працездатності.

8. У плані в мене є «вікно», що дає змогу реагувати на актуальні проблеми.

9. Намагаюсь спрямувати свою активність так, щоб у першу чергу зосереджуватися на деяких життєво важливих проблемах.

10. Умію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені необхідно зробити більш важливі справи.

Якщо підсумувати бали, то можна одержати такі результати:

0–15 балів – ви не плануєте свій час і перебуваєте в полоні зовнішніх обставин. Інколи своєї мети досягаєте в стресовому стані (повної мобілізації та напруження своїх сил);

16–20 балів – намагаєтеся опанувати свій час, але не завжди послідовні, щоб мати успіх;

21–25 балів – у вас добрий самоменеджмент;

26–30 балів – ви приклад для наслідування в раціональному використанні часу.

Якщо ви набрали менше 20 балів, треба використати свою енергію на усунення своїх перешкод як менеджера. Це буде першим кроком на шляху до систематичного самоменеджменту.

Четвертий етап: розробка заходів з оптимізації робочого часу.

На цьому етапі необхідно зробити висновок за результатами інвентаризації особистого часу й аналізу робочого стилю та скласти перелік заходів, які допоможуть знизити власні непродуктивні втрати часу та вдосконалити робочий стиль за допомогою уникнення виявлених слабких сторін і «пасток» часу.

П'ятий етап: оформлення результатів індивідуального завдання.

Результати виконання індивідуального завдання оформлюються друкованим способом із використанням комп'ютерної техніки або письмово в шкільному зошиті.

На титульному аркуші, крім обов'язкових реквізитів, наводяться відомості щодо типу роботи «Індивідуальне завдання» з дисципліни «Організація праці менеджера» та теми роботи «Аналіз використання особистого часу».

4 ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ

1 *Особливості управлінської праці*

1.1 *Якими є основні характеристики управлінської праці?*

1. Предмет – інформація, засоби – інтелект людини, обчислювальна та організаційна техніка, результат – управлінське рішення.

2. Предмет – управлінські відносини, засоби – інтелект людини, обчислювальна та організаційна техніка, результат – прибуток.

3. Предмет – підлеглі, засоби – персональні комп'ютери, результат – управлінське рішення.

4. Евристична, адміністраторська, операторська, обчислювальна.

1.2 *Предметом управлінської праці є:*

1. Відносини людей у процесі управління.

2. Засоби організаційної й обчислювальної техніки.

3. Інформація.

4. Ваш варіант відповіді.

1.3 *На які блоки поділяються управлінські ролі за Мінцбергом?*

1. Три блоки: евристичний, адміністративний, операторський.

2. Чотири блоки: міжособистісний, інформаційний, адміністративний, блок приймання рішень.

3. Три блоки: міжособистісний, інформаційний, адміністративний.

4. Три блоки: міжособистісний, інформаційний та блок прийняття рішень.

1.4 *Чим визначаються організаторські здібності?*

1. Природними задатками, що розвиваються в процесі навчання й роботи.

2. Професійною освітою та досвідом.

3. Системним мисленням та освітою.

4. Вихованням та розумовими здібностями.

1.5 *Рівень виконання стратегічних завдань складає 25 %, тактичних завдань – 50 %, оперативних завдань – 25 %, у діяльності:*

1. Менеджерів середнього рівня.

2. Менеджерів нижчої ланки управління.

3. Менеджерів вищої ланки управління.

4. Керівника підприємства.

2 *Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці*

2.1 *Назвіть основні принципи наукової організації праці:*

1. Раціональний розподіл завдань між керівником, заступниками, апаратом управління; оптимальне використання робочого часу, планування праці; організація робочого місця; використання раціональних методів та засобів виконання робіт.

2. Масовість, плановість, централізація та децентралізація, дисципліна, самоосвіта, конкретність, раціональність.

3. Масовість, плановість, комплексність, загальна охопленість, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

4. Оптимальне використання робочого часу, планування праці; вироблення та приймання обґрунтованих рішень, організація робочого місця, відповідний режим праці та відпочинку.

2.2 Підвищення продуктивності праці; економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій; найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів; використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу; створення сприятливих умов праці; підвищення рівня нормування праці – це:

1. Економічні задачі НОП.
2. Соціальні задачі НОП.
3. Психофізіологічні задачі НОП.
4. Техніко-технологічні задачі НОП.

2.3 Впровадження наукової організації праці на підприємстві спрямовано на вирішення таких груп задач:

1. Методологічних, економічних, психологічних.
2. Соціальних, економічних.
3. Економічних, соціальних, техніко-технологічних.
4. Економічних, соціальних, психофізіологічних.

2.4 У чому полягає сутність принципу наукової організації праці «ефективність»?

1. Забезпечення рівня беззбитковості, покриття витрат.
2. Забезпечення виконання планових завдань та відповідних показників, які дозволяють стверджувати про ефективне функціонування підприємства.
3. Забезпечення максимальної економічної та соціальної ефективності.
4. Забезпечення мінімального рівня рентабельності підприємства та задоволеності персоналу.

2.5 Вимоги до організації робочого місця менеджера є такими:

1. Формування у працівників упевненості й захищеності, присутність засобів стимулювання та мотивації праці.
2. Зручність меблів, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.
3. Наявність засобів оргтехніки, формування у працівників упевненості й захищеності.
4. Матеріальна й моральна зацікавленість, зручність меблів, наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці, раціональний режим праці й відпочинку.

3 Розпорядча діяльність менеджера

3.1 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, що пов'язані між собою процесом праці.
4. Виконання працівниками додаткових видів робіт поряд зі своєю основною роботою.

3.2 Які існують основні види розподілу праці?

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

3.3 Що таке кооперація праці?

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

3.4 Повідомлення, що передане керівником підлеглим, що стосується змісту й результатів їх діяльності, – це:

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

3.5 До директивних розпоряджень належать:

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

4 Планування особистої роботи менеджера

4.1 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, системи організації праці.

4.2 *Прийняття 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.

4.3 *Яка закономірність використовується під час складання оперативних планів особистої роботи менеджера?*

1. 40 % часу планується, 60 % залишається для несподіваних справ (резервний час).

2. 80 % планується, 20 % залишається для пауз.

3. Планом охоплюються всі 100 % робочого часу.

4. 60 % часу планується, 40 % залишається для несподіваних справ (резервний час).

4.4 *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 в часі.

4.5 *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.

5 Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера

5.1 *Які існують види норм праці?*

1. Норми поведінки, моральні, правові, економічні, політичні.

2. Норми часу, моральні, споживання, оплати праці, чисельності.

3. Норми часу, виробітку, обслуговування, керованості, чисельності, часу обслуговування.

4. Норми часу обслуговування, економічні, рентабельності підприємства, протипожежної безпеки.

5.2 Основними причинами втрат часу в діяльності менеджера є:

1. Нечітке визначення цілей і пріоритетів, незадовільна організація планування, неорганізованість і недисциплінованість підлеглих.
2. Відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори й наради.
3. Нечітке визначення цілей, відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, неорганізованість і недисциплінованість підлеглих.
4. Ваш варіант відповіді.

5.3 Назвіть основні напрямки аналізу часу на підставі обліку:

1. Підсумовування витрат часу на кожний різновид робіт, розрахунок структури за окремими видами робіт, окремий аналіз втрат, порівняння ритму службового навантаження з власним індивідуальним ритмом працездатності.
2. Самофотографія, визначення перешкод та втрат, складання плану на наступний період.
3. Визначення часу, який є в розпорядженні менеджера й прийняття рішень за пріоритетами.
4. Фіксування всіх подій робочого дня в спеціальній таблиці, статистична обробка й складання звіту.

5.4 Спостереження й вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або взагалі для аналізу її прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм, – це:

1. Фотографія робочого часу.
2. Нормування праці.
3. Хронометраж.
4. Фотохронометраж.

5.5 Які існують методи нормування праці?

1. Мікроелементний, аналітичний, статистичний, експертний.
2. Аналітичний, спостереження, економіко-математичний.
3. Спостереження, статистичний, експертний.
4. Опитувально-статистичний, мікроелементний, спостереження.

6 Організація робочих місць, умови праці менеджера

6.1 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 й знаряддями праці та їх розміщення у відповідному порядку.

6.2 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.

6.3 Які існують системи планування приміщень?

1. Демонстраційна, кабінетна, сотова.
2. Кабінетна, експозиційна, зальна.
3. Кабінетна, зальна, сотова.
4. Зальна, сотова, просторова.

6.4 Які фактори відносять до визначальних факторів виробничого середовища?

1. Психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
2. Санітарно-гігієнічні, організаційно-регламентуючі, економічні.
3. Організаційно-регламентуючі, психофізіологічні, санітарно-гігієнічні.
4. Екологічні, економічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

6.5 Які існують види технічних засобів управління?

1. Обчислювальна техніка, канцелярські прилади, аудіо-, відеотехніка.
2. Організаційна техніка, інформаційні технології, аудіо-, відеотехніка.
3. Організаційна та обчислювальна техніка, ПЕОМ, аудіо-, відеотехніка.
4. Організаційна та обчислювальна техніка.

7 Документування в управлінні

7.1 Сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів – це:

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

7.2 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.

7.3 Яким чином класифікуються документи за видами діяльності?

1. Індивідуальні, типові, трафаретні.
2. Внутрішні й зовнішні (вхідні й вихідні).
3. Організаційно-розпорядчі, з фінансових питань, із питань постачання й збуту, з особового складу.
4. Внутрішні, розпорядчі, трафаретні.

7.4 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.

7.5 Свідчить про поширення дії документа на певне коло установ, посадових осіб і громадян:

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

8 Складання та оформлення документів

8.1 Які документи відносяться до категорії розпорядчих?

1. Накази, розпорядження, вказівки.
2. Листи, протоколи, довідки.
3. Анкети, посадові інструкції, положення, заяви.
4. Листи, постанови, накази.

8.2 Які документи відносяться до організаційних?

1. Накази, розпорядження, вказівки.
2. Лист, довідка, розпорядження, доповідна записка.
3. Статут, наказ, розпорядження, довідка.
4. Положення, статут, інструкція, правило.

8.3 Протоколи можуть бути наступних видів:

1. Короткі, повні, стенографічні.
2. Загальні, додаткові.
3. Із загальних питань, по особовому складу.
4. Короткі, повні.

8.4 Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють організаційні й спеціальні сторони діяльності підприємства, його підрозділів і окремих посадових осіб, – це:

1. Інструкція.
2. Норматив.
3. Положення.
4. Протокол.

8.5 *Текст наказу складається з таких частин:*

1. Основна, додаткова.
2. Констатуюча й розпорядча.
3. Обґрунтування, висновок.
4. Розпорядча, узагальнююча.

9 Організація діловодства, опрацювання текстових матеріалів

9.1 *Документи, які 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.

9.2 *Формами уніфікації тексту документа є:*

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

9.3 *Виділяють такі організаційні форми діловодства:*

1. Централізована, децентралізована.
2. Регламентована, вільна.
3. Централізована, децентралізована, змішана.
4. Уніфікована, централізована.

9.4 *Операції щодо створення, приймання-передавання, зберігання, опрацювання документів, складають зміст:*

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

9.5 *Основними вимогами до раціональної організації документообігу на підприємствах є:*

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

10 Організація та проведення нарад і зборів

10.1 *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, що об'єднані конкретною метою.

4. Спільна діяльність управлінських робітників.

10.2 *За способом проведення ділової наради поділяють на:*

1. Диктаторські, автократичні, сегрегативні та проблемні.
2. Навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні та інформаційні.

3. Диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та довірливі.

10.3 *За цілями ділової 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, інформаційні та координаційні.

10.4 *Яким є рекомендований регламент проведення традиційних нарад?*

1. Доповідь 25–30 хв, виступи в дебатах 10–15 хв.

2. Доповідь до години, виступи в дебатах 10–15 хв.

3. Доповідь до години, виступи в дебатах до 5 хв.

4. Доповідь 25–30 хв, виступи в дебатах 3–5 хв.

10.5 *Який показник характеризує продуктивність наради?*

1. Кількість вхідної інформації, що поділена на кількість вихідної.

2. Кількісний та якісний склад учасників.

3. Порядок денний, обсяг та зміст протоколу.

4. Тривалість та порядок денний.

11 Ділові контакти в діяльності менеджера

11.1 *З погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, підлеглих поділяють на групи:*

1. Резистентні, комунікатори, інформатори.

2. Активні, пасивні, резистентні.

3. Активні, пасивні, інтерферентні.

4. Активні, резистентні.

11.2 *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 й організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.

3. Аргументація цілей.

4. Ваш варіант відповіді.

11.3 *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.

11.4 *У процесі підготовки переговорів необхідно проаналізувати:*

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

11.5 *Якими телефонними дзвінками легше управляти?*

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

5 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

5.1 Критерії оцінювання знань студентів

У навчальному процесі Автомобільно-дорожнього інституту Державного вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет» (АДІ ДВНЗ «ДонНТУ») використовують контрольні заходи у вигляді поточного та підсумкового контролю.

Поточний контроль із дисципліни «Організація праці менеджера» здійснюється під час проведення всіх видів занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента щодо виконання конкретної роботи.

Після закінчення логічно завершених частин лекційних та практичних занять із дисципліни (модуль 1 і модуль 2) для перевірки знань, умінь і навичок студента проводиться модульний контроль (МРК 1, МРК 2). Результати модульно-рейтингових контрольних робіт використовуються при виставленні підсумкової оцінки з дисципліни.

Підсумковий (семестровий) контроль (іспит) проводиться з метою оцінки результатів вивчення дисципліни.

Оцінка за окремі відповіді на окремі питання або завдання поточного та підсумкового контролю (відповіді на завдання модульної контрольної роботи або екзаменаційного білету, відповіді на завдання до захисту практичних робіт, виконання індивідуального завдання) здійснюється за двадцятибальною шкалою («відмінно» – 20, «добре» – 15, «задовільно» – 10, «незадовільно» – 5).

При визначенні оцінки з виконання окремого завдання слід дотримуватись наступних вимог.

Оцінку «відмінно» – 20 заслуговує студент, який виявляє всебічні й глибокі знання програмного матеріалу з дисципліни «Організація праці менеджера», безпомилково й самостійно застосовує одержані знання при виконанні завдань, спроможний вести дискусію з певного питання.

Оцінку «добре» – 15 заслуговує студент, який виявляє повне знання програмного матеріалу з дисципліни, з несуттєвими помилками самостійно застосовує одержані знання при виконанні завдань, спроможний брати участь у дискусії з певного питання.

Оцінку «задовільно» – 10 заслуговує студент, який виявляє знання програмного матеріалу, під керівництвом викладача частково або на рівні репродуктивного відтворення застосовує одержані знання при виконанні завдань, спроможний брати участь у дискусії з деяких аспектів певного питання.

Оцінка «незадовільно» – 5 виставляється студенту, який виявляє відсутність знань основних положень програмного матеріалу, під

керівництвом викладача не спроможний застосувати одержані знання на практиці, не спроможний брати участь у дискусії з певного питання.

Рейтингова оцінка – це підсумкова оцінка знань, умінь та навичок студента з дисципліни «Організація праці менеджера» за двадцятибальною шкалою, яка встановлюється розрахунком на підставі визначених кафедрою «Менеджмент організацій» коефіцієнтів значущості та застосовується для зіставлення оцінок у національній шкалі та шкалі ECTS (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Зіставлення оцінок у національній шкалі, рейтинговій шкалі ВНЗ та шкалі ECTS

		Національна шкала		Рейтингова шкала	Шкала ECTS
Задовільні оцінки	Відмінно	Зараховано	17 балів і вище	A	
	Добре	Зараховано	15,25÷16,99 балів	B	
	Добре	Зараховано	13,50÷15,24 балів	C	
	Задовільно	Зараховано	11,75÷13,49 балів	D	
	Задовільно	Зараховано	10,0÷11,74 балів	E	
Незадовільно		Незараховано	5,0÷9,99 балів	FX	
Незадовільно		Незараховано	0,0÷4,99 балів	F	

5.2 Перелік питань до модульно-рейтингового контролю знань

Для перевірки знань, умінь і навичок студента після вивчення матеріалу модуля 1 і модуля 2 дисципліни проводиться модульно-рейтингова контрольна робота (МРК 1, МРК 2), результати якої враховуються при виставленні підсумкової оцінки з дисципліни.

Питання до МРК 1

1. Сутність та предмет організації праці менеджера.
2. Об'єкт та засоби організації праці менеджера.
3. Сутність, цілі та умови вдосконалення управлінської праці.
4. Характеристика управління та його основні завдання.
5. Рівні управління, розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач між категоріями менеджерів.
6. Зміст роботи менеджерів вищого рівня.
7. Зміст роботи менеджерів середнього рівня.
8. Зміст роботи менеджерів низового рівня.
9. Схема процесу роботи менеджерів, перелік функцій менеджера.
10. Адміністраторська та стратегічна функція менеджера.
11. Експертно-консультативна та представницька функція менеджера.
12. Виховна та психотерапевтична функція менеджера.
13. Комунікативно-регулююча та інноваційна функція менеджера.
14. Характеристика міжособистих ролей менеджера.
15. Характеристика інформаційних ролей менеджера.

16. Характеристика ролей, що пов'язані з прийняттям рішень.
17. Еволюція вимог до менеджера.
18. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера.
19. Сутність поняття «лідерство».
20. Навички і особисті якості ефективного лідера.
21. Відмінності між менеджером і лідером.
22. Причини конфліктів та способи їх подолання.
23. Типи конфліктів.
24. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації.
25. Етапи розв'язання конфлікту.
26. Становлення наукової організації праці.
27. Сутність та завдання наукової організації праці.
28. Основні принципи наукової організації праці.
29. Напрямки наукової організації праці.
30. Вимоги до організації та принципи оплати й стимулювання праці на підприємстві.
31. Технічне забезпечення й механізація праці.
32. Забезпечення сприятливого режиму й умов праці.
33. Вимоги до організації робочого місця менеджера.
34. Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня.
35. Зміст планування наукової організації праці.
36. Типовий комплексний план наукової організації праці менеджера.
37. Види розподілу та кооперації управлінської праці на підприємстві.
38. Загальна характеристика форм розподілу праці.
39. Вертикальний розподіл управлінської праці.
40. Групи функцій працівників, що обумовлені розподілом і кооперацією праці на підприємстві.
41. Типи управлінських працівників за роллю в процесі управління.
42. Фактори, які обумовлюють кількість функцій або підрозділів, що закріплюються за керівником.
43. Класифікація організаційно-розпорядчих методів управління.
44. Зміст розпорядчого впливу.
45. Вимоги до розпоряджень у діяльності менеджера.
46. Класифікація розпоряджень у загальному вигляді.
47. Види розпоряджень за способом віддачі.
48. Директивні розпорядження.
49. Демократичні розпорядження.
50. Особливості й процедура постановки задач підлеглому.
51. Способи звернення керівників до працівників.
52. Типи актів комунікативної поведінки керівника.
53. Характеристика чотирьох комунікативних типів керівників.
54. Напрямки удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів

розпорядчої діяльності менеджера на підприємстві.

55. Практичне значення планування особистої роботи менеджера.
56. Складові планування особистого часу менеджера.
57. Загальні характеристик особистих цілей менеджера та процес їх встановлення.
58. Схема процесу планування особистої праці менеджера.
59. Процес планування робочого дня за методом «Альпи».
60. Типи планів особистої праці менеджера за періодом планування.
61. Правила планування робочого дня.
62. Напрямки раціоналізації витрат часу на регулярно повторювані роботи.
63. Напрямки раціоналізації витрат часу на нерегулярні й непередбачені роботи.
64. Інструменти планування особистої праці менеджера.
65. Методи вибору пріоритетних справ менеджера.
66. Сутність поняття «делегування». Переваги та недоліки делегування повноважень із позиції менеджера підприємства.
67. Сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
68. Вимоги до нормування управлінської праці.
69. Значення та принципи обліку робочого часу менеджера.
70. Сутність поняття «діагностика часу».
71. Сутність і зміст організації робочого місця менеджера.
72. Вимоги до робочого місця менеджера.
73. Сутність планування робочого місця менеджера.
74. Напрямки використання технічних засобів управління підприємством.
75. Необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

Питання до МРК 2

1. Документи та їх функції.
2. Різновиди управлінських документів.
3. Визначення поняття «документація», види документації.
4. Реквізити організаційно-розпорядчого документа.
5. Правила оформлення реквізитів «дата», «гриф», «обмеження доступу до документа», «адресат».
6. Правила оформлення реквізитів «гриф затвердження» та «резолуція».
7. Вимоги до тексту управлінського документа.
8. Правила оформлення реквізиту «гриф погодження» та візування документа.
9. Порядок оформлення рішень.
10. Види й правила оформлення довідок.

11. Копії документів.
12. Вимоги до оформлення телефонограми.
13. Робота з внутрішніми документами й тими, що відправляють.
14. Адміністративний етикет.
15. Особливості організаційно-розпорядчих документів. Види документів даної групи.
16. Правила оформлення положення.
17. Правила складання статуту.
18. Вимоги до складання інструкцій.
19. Вимоги до складання протоколу.
20. Правила складання постанови.
21. Правила складання наказу.
22. Вимоги до складання акту.
23. Правила оформлення доповідної та пояснювальної записки.
24. Види листів та правила їх складання.
25. Плани та довідки.
26. Особливості документів з особового складу підприємства.
27. Основні види документів із особового складу та правила їх оформлення.
28. Сутність та основні форми діловодства на підприємстві.
29. Схема документообігу на підприємстві, основні вимоги до його раціоналізації.
30. Основні напрямки вдосконалення діловодства на підприємстві.
31. Форми уніфікації тексту документа.
32. Процедура попереднього розгляду документів.
33. Схема роботи з вхідними документами.
34. Схема роботи з вихідними документами.
35. Організація роботи з документами власного архіву керівника.
36. Склад документів власного архіву керівника.
37. Раціональна систематизація документів власного архіву керівника.
38. Методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.
39. Визначення поняття «ділова нарада», її позитивні та негативні сторони.
40. Види ділових нарад.
41. Стислий зміст організації ділової наради на підприємстві.
42. Стислий зміст етапу «підготовка наради».
43. Стислий зміст етапу «проведення наради».
44. Стислий зміст етапу «підведення підсумків наради».
45. Вимоги до складання графіку проведення ділової наради й формулювання її мети.
46. Вимоги до порядку денного наради, складу та кількості учасників.

47. Визначення планового кошторису наради.
48. Фактори, які враховують при виборі доповідача.
49. Підготовка доповіді й проекту рішення.
50. Підготовка документів і приміщення.
51. Відкриття наради та оголошення доповіді.
52. Відповіді на запитання. Рекомендації тому, хто відповідає на запитання.
53. Рекомендації голові наради.
54. Рекомендації тому, хто виступає на нараді.
55. Способи підготовки проекту рішення наради й варіантів його прийняття.
56. Ролі на нараді й особистісні характеристики людей.
57. Етап підписання протоколу й контроль виконання рішень, прийнятих на нараді.
58. Особливості проведення інструктивної наради.
59. Особливості проведення оперативної наради.
60. Етапи проведення «наради без наради».
61. Особливості проведення телеконференції.
62. Особливості ділових контактів менеджера.
63. Правила проведення менеджером ділових бесід.
64. Процедура прийому відвідувачів.
65. Техніка контактів менеджера з підлеглими.
66. Особливості публічних виступів у діяльності менеджера.
67. Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів.
68. Процес проведення ділових переговорів.
69. Особливості ведення телефонної розмови.
70. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
71. Участь секретаря в підготовці й проведенні нарад.
72. Правила етикету ділових контактів.
73. Питання субординації в діловому етикеті.
74. Критерії вибору моделі поведінки менеджера.
75. Жести, мова й зовнішній вигляд менеджера.

5.3 Перелік типових завдань до іспиту

До семестрового контролю-іспиту винесені питання першого й другого модульно-рейтингового контролю знань студентів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – 2-ге вид-ня, перероб. і доп. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
2. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К.: Екс об, 2002. – 384 с.
3. Цыпкин Ю. А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили; под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
4. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

Додаткова література

1. Липсиц И. В. Секреты умелого руководителя / И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 317 с.
2. Казанцев А. К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
3. Паламар Л. М. Мова ділових паперів / Л. М. Паламар, Г. М. Кравець. – К.: Либідь, 1994. – 204 с.

ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Коверга Сергій В'ячеславович
Руднєва Олена Юріївна
Галушка Владислав Вікторович

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ І ОРГАНІЗАЦІЇ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ
ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА» (ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ
НАВЧАННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 8.03060101 «МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ (ЗА ВИДАМИ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ)»)

Підписано до випуску 8.08.2013 р. Гарнітура Times New.
Умов. друк. арк. 3,5. Зам. № 211

Державний вищий навчальний заклад
«Донецький національний технічний університет»
Автомобільно-дорожній інститут
84646, м. Горлівка, вул. Кірова, 51
E-mail: druknf@rambler.ru

Редакційно-видавничий відділ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2982 від 21.09.2007 р.