

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ ТА**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**Кафедра управління персоналом та економіки праці**

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо змісту та організації самостійної роботи  
магістрів та спеціалістів спеціальності  
«Управління персоналом і економіка праці»

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
кафедри управління персоналом  
та економіки праці  
*Протокол № 4*  
*від 29.10.2015 р.*

**Чернігів 2015**

Організація праці менеджера. Методичні вказівки щодо змісту та організації самостійної роботи магістрів та спеціалістів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»/ Укл. Холодницька А.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 22 с.

Укладач: ХОЛОДНИЦЬКА АЛЛА ВЯЧЕСЛАВІВНА, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
доктор економічних наук, доцент

Рецензент: БОНДАР ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ, кандидат економічних наук, проф.  
кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського  
національного технологічного університету

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
1 ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
2 ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	8
3 ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	9
4 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ	14
5 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ	19
6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	21

## ВСТУП

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є головною передумовою успішного функціонування організації. Сучасні умови господарювання вимагають від власників, керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації.

Праця управлінця переважно розумова. Вона, хоча і не виступає творцем матеріальних благ, однак є невід'ємною частиною праці персоналу підприємства. Невипадково оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації, "встановленні гармонії" між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

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

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

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни студент повинен:

*Знати:*

- функції менеджменту і менеджера;
- особливості та завдання організації праці менеджерів;
- засади функціонального поділу праці в управлінні підприємствами;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
- технологію підготовки управлінських рішень;
- вимоги до службового спілкування менеджера;
- методи оцінювання та стимулювання праці менеджерів;
- засади програмування професійної кар'єри;

*Уміти:*

- організовувати робоче місце керівника (фахівця);
- аналізувати умови праці менеджера;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
- виявляти інформаційні потреби керівників і фахівців;
- розробляти заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення менеджерів;

- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
- організувати підготовку ділових нарад і зустрічей;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- консультувати керівників з питань організації праці управлінського персоналу;
- програмувати власну професійну кар'єру.

Вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» передбачає відвідування лекцій та практичних занять студентами, а також самостійне опрацювання окремих розділів програми курсу.

## 1 ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організації управлінської діяльності**

#### **Тема 1. Функції менеджера в організації, особливості його праці**

Загальна характеристика функцій менеджера. Функції менеджера в процесі організації його праці. Розподіл функцій між менеджером і працівниками. Основні адміністративні функції менеджера. Функція планування. Адміністративна функція. Розпорядження та прийняття рішень.

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

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю.

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

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.

Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес). Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

#### **Тема 4. Підготовка менеджерів**

Планування навчання. Мотивація навчання менеджерів. Методи навчання менеджерів. Організація навчання. Контроль навчання менеджерів. Фактори ефективного управління навчанням

### **Змістовий модуль 2. Наукова організація управлінської праці.**

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

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість.

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом

застосування. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу. Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

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

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці. Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

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

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні. Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів. Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Поняття культури управління. Роль культури менеджменту та її основні функції. Складові культури управління. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури. Управлінська етика та її складові. Імідж підприємства, імідж менеджера. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

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

Аналіз управління організацією та технології управління. Основні принципи наукової організації праці. Напрямки наукової організації управлінської праці. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці. Аналіз організації робочого місця менеджера. Аналіз використання робочого часу менеджера. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.

Функціональний аналіз діяльності менеджера. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.

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

Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень. Положення про структурний підрозділ. Кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців. Технологічні схеми виконання управлінських робіт. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки. Карта функціональних обов'язків. Методика складання карти функціональних обов'язків

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

Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту. Інформаційна безпека об'єкта управління.

## **Змістовий модуль 3. Основні види роботи менеджера**

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

Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи. Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Перспективні (річні та місячні) плани - планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани — планування часу як ресурсу. Стадії процесу планування. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

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

Ділові наради. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення. Результативність та кошторис нарад і зборів.

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів. Процес проведення переговорів.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Техніка телефонних розмов. Рационалізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

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

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

### **Тема 14. Оцінювання і стимулювання праці менеджерів**

Роль оцінювання працівників у процесі управління Соціально-психологічні завдання оцінювання Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації) Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих Характеристика сучасного менеджера (управлінця).

### **Тема 15. Авторитет і кар'єра менеджера**

Авторитет менеджера. Посадовий авторитет. Авторитет командування. Авторитет панібратства. Фальшивий авторитет.

Кар'єра менеджера. Планування кар'єри. Ключові моменти кар'єри. Основні типи кар'єрних процесів. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри.

## **2 ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» складається з лекційних, практичних та семінарських занять, а також самостійної роботи студентів.

Метою самостійної роботи є закріплення та поглиблення набутих теоретичних знань та навичок.

Самостійне виконання завдань дає можливість студентам оволодіти в повному обсязі тими професійними знаннями, які допоможуть у майбутньому фахівцю кваліфіковано здійснювати управління на підприємстві.

Завдання самостійної роботи:

- поглиблення та систематизація знань;
- постановка та вирішення пізнавальних завдань;
- розвиток аналітико-синтетичних спроможностей розумової діяльності, вміння працювати з різною за обсягом і видом інформацією, навчальною і науковою літературою.

Самостійне виконання завдань дає можливість студентам оволодіти в повному обсязі тими професійними знаннями, які необхідні для становлення кваліфікованих фахівців; підвищує відповідальність студентів, формує у них навички працювати самостійно, використовувати набуті знання для вивчення і об'єктивної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств і організацій різних галузей національної економіки.

Таблиця 1 – Обсяг самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (спец./магістр)
1.	Функції менеджера в організації, особливості його праці	10/6
2.	Цілі організації і мета праці менеджера	9/6
3.	Сутність і зміст організації праці менеджера	9/6
4.	Підготовка менеджерів	9/6
5.	Нормування управлінської праці	6/6
6.	Організація та обслуговування робочих місць	6/4
7.	Умови і культура праці менеджера	4/4
8.	Аналіз і вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами	6/4
9.	Регламентування праці менеджерів	6/4
10.	Інформаційне забезпечення діяльності менеджера	4/4
11.	Делегування повноважень і планування праці менеджера	8/6
12.	Службове спілкування менеджера	9/8
13.	Роль секретаря в організації праці менеджера	4/4
14.	Оцінювання і стимулювання праці менеджерів	6/6
15.	Авторитет і кар'єра. менеджера	6/6
	<b>Разом</b>	<b>102/80</b>

### 3 ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організації управлінської діяльності**

**Тема 1. Функції менеджера в організації, особливості його праці**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Загальна характеристика функцій менеджера.
2. Функції менеджера в процесі організації його праці.
3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками.
4. Основні адміністративні функції менеджера.
5. Розпорядження та прийняття рішень.
6. Види та класифікація управлінської діяльності

### **Завдання до тем рефератів**

1. Ролі керівника за Мінцбергом.
2. Проектування ієрархії організації.
3. Критерії оптимізації трудових процесів.

Література [1-3, 5-8, 18, 22, 26, 29]

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).
2. Керівництво спільною діяльністю.
3. Проектування ієрархії обсягу.
4. Критерії оптимізації трудових процесів.

### **Завдання до тем рефератів**

1. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу.
2. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

Література [1-3, 5-8, 18, 22, 26, 29]

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.
2. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).
3. Види та класифікація управлінської діяльності.
4. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій.

### **Завдання до тем рефератів**

1. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.
2. Дотримання субординації.
3. Техніка і форми передачі розпоряджень - автократичні та демократичні; письмові та усні.
4. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.
5. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Література [1-3, 5-8, 18, 22, 26, 29]

## **Тема 4. Підготовка менеджерів**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Планування навчання.
2. Мотивація навчання менеджерів.
3. Методи навчання менеджерів.
4. Контроль навчання менеджерів.
5. **Фактори ефективного управління навчанням**

Література [2, 7]

## **Змістовий модуль 2. Наукова організація управлінської праці. Тема 5. Нормування управлінської праці**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість.
2. Види норм і нормативи.
3. Облік та аналіз робочого часу.
4. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди і перерви в роботі.
5. Етапи аналізу використання робочого часу.
6. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

### **Завдання до тем рефератів**

1. Нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу.
2. використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт.
3. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.
4. Практика нормування управлінської праці за кордоном.
5. Методи нормування праці менеджера.

Література [1, 2, 5-8, 18, 22, 23, 24, 27]

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Схематичне планування робочого місця.
2. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць.
3. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.
4. Раціональне розміщення працівників.
5. Уніфікація оснащення.
6. АРМ менеджера

### **Завдання до тем рефератів**

1. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
2. Естетика праці.
3. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.
4. Правила розподілу приміщень.
5. Класифікація та структурні елементи АРМ менеджера.
6. Етапи створення АРМ на підприємствах.
7. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.

Література [1, 2, 4-8, 18, 22-24, 27]

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

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Правила створення раціональних умов праці.
2. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера.
3. Складові культури управління.
4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Управлінська етика та її складові.
6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

#### **Завдання до тем рефератів**

1. Створення сприятливих умов праці менеджера.
2. Санітарно-гігієнічні умови праці на робочому місці менеджера.
3. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
4. Оцінка стану дотримання умов праці в офісах.

Література [6, 7, 16, 29]

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

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Аналіз управління організацією та технології управління.
2. Напрямки наукової організації управлінської праці.
3. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці.
4. Аналіз організації робочого місця менеджера.
5. Аналіз використання робочого часу менеджера.
6. Функціональний аналіз діяльності менеджера.

#### **Завдання до тем рефератів**

1. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.

2. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
3. Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.

Література [1-8, 15, 16, 19, 21, 29]

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців.
2. Технологічні схеми виконання управлінських робіт.
3. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки.
4. Методика складання карти функціональних обов'язків

### **Завдання до тем рефератів**

1. Законодавче забезпечення праці менеджера
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Професіограми та психограми.

Література [1, 2, 6, 7, 10-14]

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

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Роль інформації в роботі менеджера.
2. Організація інформаційного обслуговування менеджера.
3. Документація управлінської діяльності.
4. Порядок складання та оформлення службових документів.
5. Особливості складання основних видів службової документації.
6. Організація роботи з документами.
7. Організація контролю за виконанням документів.

### **Завдання до тем рефератів**

1. Основні етапи організації руху документів на підприємстві.
2. Порядок складання та оформлення основних видів службових документів.
3. Порядок складання номенклатури і формування справ.
4. Системи документації в управлінні.
5. Адміністративний етикет.
6. Етикет службового листа.

Література [1-8, 18]

### **Змістовий модуль 3. Основні види роботи менеджера**

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

##### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Особливості організації праці менеджера.
2. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.
3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками.
4. Делегування обов'язків і повноважень.
5. Участь у виконанні функцій апарату управління.
6. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання.

##### **Завдання до тем рефератів**

1. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.
2. Планування робочого часу менеджера.
3. Основні види трудових затрат.
4. Напрямки організації праці менеджера.
5. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
6. Організаційні принципи розпорядку дня.

Література [1-8]

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

##### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Організація роботи менеджера з підлеглими.
2. Особисті контакти менеджера з підлеглими на робочих місцях.
3. Прийом працівників і відвідувачів.
4. Порядок проведення бесіди з відвідувачами.
5. Уміння слухати і чути підлеглих.
6. Особливості ведення телефонної розмови.

##### **Завдання до тем рефератів**

1. Презентація: зміст і значення.
2. Правила результативності нарад.
3. Вимоги до менеджера під час проведення бесіди з відвідувачами.
4. Порядок проведення бесіди менеджера з відвідувачами.
5. Підбір менеджером кандидатів на роботу.
6. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань.
7. Значення міміки і жестикуляції в процесі спілкування.

Література [1-8]

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

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря.
2. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника.
3. Реалізація плану роботи менеджера.
4. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

#### **Завдання до тем рефератів**

1. Сучасні вимоги до секретаря.
2. Налагодження ефективної співпраці керівника і секретаря.

Література [5-8]

### **Тема 14. Оцінювання і стимулювання праці менеджерів**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Соціально-психологічні завдання оцінювання.
2. Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації).
3. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих.
4. Характеристика сучасного менеджера (управлінця).
5. Застосування менеджером методів мотиваційного стимулювання.
6. Фактори мотивації, що впливають на ефективність її використання.

#### **Завдання до тем рефератів**

1. Сучасні теорії мотивації.
2. Мотивація працівника в сучасних умовах.
3. Методи мотивації підлеглих.
4. Мотиваційні моделі та їх характеристики.

Література [1-2, 4-8]

### **Тема 15. Авторитет і кар'єра менеджера**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри.
2. Етапи кар'єри та етапи життя.
3. Вибір кар'єри.
4. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.
5. Технологія управління кар'єрою.
6. Фактори успіху розвитку кар'єри.
7. Конкурентоспроможність професіоналізму менеджера.

### Завдання до тем рефератів

1. Етапи відбору кандидатів на посаду менеджера.
2. Організаторські здібності менеджера.
3. Карта планування професійної кар'єри працівників.
4. Процес планування кар'єри організації.
5. Основні типи кар'єрних процесів.

Література [6, 7]

### 4 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Загальна характеристика функцій менеджера.
2. Функції менеджера в процесі організації його праці.
3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками.
4. Основні адміністративні функції менеджера.
5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).
6. Керівництво спільною діяльністю.
7. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
8. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.
9. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).
10. Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.
11. Планування навчання. Мотивація навчання менеджерів.
12. Методи навчання менеджерів.
13. Організація навчання. Контроль навчання менеджерів. Фактори ефективного управління навчанням
14. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи.
15. Види норм і нормативи.
16. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.
17. Облік та аналіз робочого часу.
18. Фотографія та самофотографія робочого дня.
19. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі.
20. Етапи аналізу використання робочого часу.
21. Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування.
22. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.
23. Сутність організації робочого місця менеджера.

24. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.
25. Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.
26. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць.
27. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.
28. Вимоги до обладнання. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.
29. Схематичне планування робочого місця.
30. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників.
31. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця.
32. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.
33. Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
34. Використання технічних засобів управління та їх класифікація.
35. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.
36. Правила створення раціональних умов праці.
37. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
38. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера.
39. Естетика праці.
40. Поняття культури управління.
41. Роль культури менеджменту та її основні функції.
42. Складові культури управління. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
43. Управлінська етика та її складові.
44. Імідж підприємства, імідж менеджера.
45. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.
46. Аналіз управління організацією та технології управління. Основні принципи наукової організації праці.
47. Напрямки наукової організації управлінської праці.
48. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці.
49. Аналіз організації робочого місця менеджера.
50. Аналіз використання робочого часу менеджера.
- 51.** Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
52. Функціональний аналіз діяльності менеджера.
53. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.
54. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
55. Положення про структурний підрозділ.
56. Кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців.

57. Технологічні схеми виконання управлінських робіт.
58. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки.
59. Карта функціональних обов'язків та методика її складання.
60. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
61. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
62. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
63. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
64. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
65. Інформаційна безпека об'єкта управління.
66. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи. Цільове планування роботи менеджера.
67. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.
68. Перспективні (річні та місячні) плани - планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани — планування часу як ресурсу.
69. Стадії процесу планування.
70. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.
71. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
72. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці.
73. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються.
74. Делегування відповідальності.
75. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих.
76. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.
77. Ділові наради. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів.
78. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад.
79. Способи впливу на поведінку учасників наради.
80. Особливості оперативних нарад.
81. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.
82. Результативність та кошторис нарад і зборів.
83. Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів.
84. Класифікація переговорів за цілями їх учасників.
85. Функції переговорів. Процес проведення переговорів.
86. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань.
87. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки.

88. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.
89. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта.
90. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря.
91. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника.
92. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.
93. Роль оцінювання працівників у процесі управління
94. Соціально-психологічні завдання оцінювання працівників.
95. Оцінювання персоналу за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації).
96. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих.
97. Характеристика сучасного менеджера (управлінця).
98. Авторитет менеджера. Авторитет командування. Авторитет панібратства. Фальшивий авторитет.
99. Кар'єра менеджера. Планування кар'єри. Ключові моменти кар'єри.
100. Основні типи кар'єрних процесів. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри.

## 5 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань:

- поточне тестування після вивчення змістового модуля;
- оцінка за самостійну роботу;

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час лекцій, практичних занять та консультацій, рішення задач під час виконання самостійної та контрольної роботи, а також за виконані індивідуальні роботи студентами.

З тими студентами, які до проведення підсумкового семестрового контролю не встигли виконати всі обов'язкові види робіт та мають підсумкову оцінку від 35 до 59 балів (за шкалою оцінювання), проводяться додаткові індивідуальні заняття, за результатами яких визначається, наскільки глибоко засвоєний матеріал, та чи необхідне повторне вивчення дисципліни.

Для успішного продовження подальшого навчання та отримання оцінки «задовільно», що відповідає мінімальним вимогам до знань з дисципліни «Організація праці менеджера» студент повинен:

### **знати**

- особливості управлінської праці;
- функції та ролі менеджера;
- основні завдання організації праці менеджерів;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;

- технологію делегування повноважень у менеджменті;
- порядок підготовки управлінських рішень;
- організацію службового спілкування менеджера;
- підходи до оцінювання праці менеджера;
- види та особливості стимулювання праці менеджерів;
- процедуру програмування професійної кар'єри;

#### **вміти**

- організувати робоче місце менеджера
- оцінювати стан умов праці на робочому місці менеджера;
- нормувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів та інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами;
- виявляти інформаційні потреби керівників і фахівців;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
- організувати підготовку та проведення ділових нарад і зустрічей;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- консультувати керівників структурних підрозділів з питань організації праці управлінського персоналу;
- застосовувати на практиці навички само менеджменту;
- заповнювати основні види ділової документації менеджера;
- планувати власну професійну кар'єру.

Для діагностики знань використовується модульно-рейтингова система зі 100-бальною шкалою оцінювання.

Таблиця 2 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
66-74	<b>D</b>	задовільно	
60-65	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

**Базова**

1. Варава Л.М. та ін. Організація праці менеджера: навчальний посібник/ Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. - Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. - 477 с.
2. Доровської О.Ф., Іванісов О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник.-Харків: ХНЕУ, 2013.- 290с.
3. Оленич, Є. І. Організація праці: навч.-методичний посібник для самост. вивч. дисц./ Є. І. Оленич, О. М. Поплавська, С. Г. Рудакова; МОН молоді та спорту України, Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана.- К.: КНЕУ, 2013. – 279 с.
4. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник/ О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, В.І. Мозговий, Л.Г. Вергізова, О.П. Соловійова, Л.М. Василюшина. – Донецьк, 2013. – 342с.
5. Організація праці менеджера: конспект лекцій/ укладач Д.О. Власенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – 209 с.
6. Організація праці менеджера: конспект лекцій/ укладач Г.О. Швіндіна. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 132 с.
7. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник.– К.: Центр учбової літератури, 2010. –360 с.
8. Федоряк Р.М., Луцик Т.Р. Організація праці менеджера: конспект лекцій/ Р.М. Федоряк, Т.Р. Луцик. — Київ: КНУТД, 2011

**Допоміжна**

9. Конституція України: [Електронний ресурс] режим доступу: zakon.rada.gov.ua або Нормативна база "Ліга-закон".
10. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс] режим доступу: zakon.rada.gov.ua або Нормативна база "Ліга-закон".
11. Закон України "Про колективні договори і угоди". [Електронний ресурс].- Режим доступу: zakon.rada.gov.ua або Нормативна база "Ліга-закон".
12. Закон України "Про відпустки". [Електронний ресурс].- Режим доступу: zakon.rada.gov.ua або Нормативна база "Ліга-закон".
13. Закон України "Про оплату праці". [Електронний ресурс].- Режим доступу: zakon.rada.gov.ua або Нормативна база "Ліга-закон"
14. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом К.: НАДУ при Президентові України, 2008.-119 с.
15. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 211 с.
16. VanDaele, Jasmien. "The International Labour Organization (ILO) In Past and Present Research," International Review of Social History 2008 53(3): 485–511, historiography

17. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К., 2007. – 540 с.
18. Васильченко Ю.Л., Таранченко З.В., Черныш М.Н. Самоучитель по тайм-менеджменту.- СПб: Питер, 2007.-256с.
19. Данюк В. М. та ін. Організація праці: підручник / В. М. Данюк. – К.: Вища школа, 2009. – 460 с.
20. Дод П., Сандхайм Д. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы/ Пер. с англ. —СПб.: Издательство «ДИЛЯ», 2008. - 128 с.
21. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие/ Л. Н. Зудина – М.: Инфра-М , 2007. - 256 с.
22. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала: учебник/ Т.И. Леженкина. — М.: 2010. — 232 с.
23. Македошин А.А. Организация труда персонала: учеб. пособие/ А.А. Македошин, Э.Б. Молодькова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
24. Organizational Behavior and Human Performance// Journal 525 B Street, Suite 1800 . - San Diego , USA
25. Page R.E., Erber J. Levels of behavioral organization and the evolution of division of labor.- Naturwissenschaften. 2002. Т. 89. № 3.- С. 91-106.
26. Складаревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: ученик/ В.А. Складаревская.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.- 340 с.
27. Susan P. Eisner, “Managing Generation Y,” IEEE Engineering Management Review, Vol. 39, No 2, June 2011, pp. 6-18.
28. Трейси Брайан Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем/ Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. — М.: СмартБук, 2007. — 79 с.

### **Інформаційні ресурси**

До складу інформаційних ресурсів навчальної дисципліни входять:

1. [www.mon.gov.ua/](http://www.mon.gov.ua/)- Міністерство освіти і науки України
2. <http://zakon2.rada.gov.ua/> - Законодавство України
3. <http://www.management.com.ua> –Інтернет портал для управлінців  
<http://hr-portal.ru/> "HR-Portal" - сообщество HR-менеджеров