

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ,  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ  
Кафедра управління персоналом та бізнес-технологій

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до семінарських занять**

для здобувачів вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

усіх форм навчання

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
управління персоналом  
та бізнес-технологій  
*Протокол № 8*  
*від 22.02.2022 р.*

Чернігів 2022

Організація праці менеджера. Методичні вказівки до семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти / Укл. Холодницька А.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. 26 с.

Укладач: ХОЛОДНИЦЬКА АЛЛА ВЯЧЕСЛАВІВНА, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Відповідальний за випуск: РЕМНЬОВА ЛЮДМИЛА МИХАЙЛІВНА, завідувач  
кафедри управління персоналом та економіки  
праці, кандидат економічних наук, професор

Рецензент: РОГОВИЙ АНДРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ, доктор економічних наук, професор  
кафедри туризму

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	4
1 Сутність і зміст організації праці менеджера	4
2 Регламентування праці менеджерів	5
3 Інформаційне забезпечення діяльності менеджера	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	7
4 Нормування управлінської праці	7
5 Організація та обслуговування робочих місць	9
6 Умови і культура праці менеджера	10
7 Делегування повноважень і планування праці менеджера	11
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	12
8 Службове спілкування менеджера	12
9 Роль секретаря в організації праці менеджера	13
10 Оцінювання і стимулювання праці менеджерів	13
11 Авторитет і кар'єра. менеджера	14
2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	16
3 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ 3 ДИСЦИПЛІНИ	21
4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	23

## ВСТУП

Сутність управління та його функції визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого, його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника.

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

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.

Менеджер це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в галузі прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Мета дисципліни «Організація праці менеджера»: сформувані у здобувачів вищої освіти системні знання з теорії та практики організації праці менеджерів і відповідні професійні компетенції.

Завдання дисципліни «Організація праці менеджера»: вивчення теоретичних основ організації праці менеджерів та інших працівників апарату управління організаціями, підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

*Знати:*

- функції та особливості праці менеджерів;
- 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 праці менеджера;
- методи стимулювання праці менеджерів;
- засади планування професійної кар'єри;

*Уміти:*

- організувати робоче місце керівника (фахівця);
- аналізувати умови та культуру праці менеджера;

- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
- планувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення менеджерів;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень;
- організовувати підготовку ділових нарад, зборів, зустрічей, переговорів;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- консультувати керівників з питань раціональної організації праці персоналу;
- підтримувати авторитет та планувати власну професійну кар'єру;.

## **1 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **Тема 1 Сутність і зміст організації праці менеджера**

**Форма проведення:** семінар, вирішення практичних кейсів, тестування, реферативні повідомлення.

#### **План**

1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
2. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва.
3. Функціональний аналіз діяльності менеджера
4. Управлінські ролі менеджера
5. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера

#### **Питання для обговорення**

1. Які ролі виконує менеджер і як вони пов'язуються з його місцем в ієрархічній системі управління?
2. Якою є роль керівника в організації, у чому полягає сутність його праці?
3. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
4. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
5. Визначте логіку процесу управлінської праці.
6. Що відрізняє працю менеджера від праці інших категорій управлінських працівників?
7. Які специфічні завдання вирішує менеджер в організації?

8. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера.

9. Сформулюйте портрет ідеального топ-менеджера та менеджера з персоналу у розрізі його професійних, ділових та особистісних якостей.

Таблиця 1 – Портрет ідеального менеджера

Якості, які необхідні менеджеру	Ступінь прояву				
	1	2	3	4	5
<b>Професійні</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<b>Ділові</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<b>Особистісні</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

## Тема 2 Регламентування праці менеджерів

**Форма проведення:** семінар, робота з документами, реферативні повідомлення.

### План

1. Технологічні схеми виконання управлінських робіт. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
2. Положення про структурний підрозділ.
3. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки.
4. Карта функціональних обов'язків. Методика складання карти функціональних обов'язків

### Питання для обговорення

1. Опишіть послідовність виконання управлінських робіт.
2. Для чого розробляється Положення про структурний підрозділ?
3. Який порядок складання посадової інструкції?
4. Для чого призначені професіограми?
5. У яких випадках доцільно розробляти психограми?
6. Яке значення має карта функціональних обов'язків?

**Практичне завдання 1.** Користуючись Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників та Класифікатором професій складіть посадову інструкцію менеджера.

**Практичне завдання 2.** Опрацюйте Положення про структурний підрозділ підприємства

**Практичне завдання 3.** Складіть карту функціональних обов'язків

### Тема 3 Інформаційне забезпечення діяльності менеджера

**Форма проведення:** семінар, робота з інформацією та сайтами підприємств, реферативні повідомлення.

#### План

1. Роль інформації у роботі менеджера
2. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
3. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
4. Інформаційна безпека об'єкта управління

### Питання для обговорення

1. Чим відрізняється управлінська інформація від економічної? Які типи інформації ви можете назвати?
2. Назвіть основні види інформації, з якими працює менеджер.
3. Проаналізуйте існуючі програмні продукти автоматизації управлінської праці.
4. Як організувати безпечне збереження управлінської інформації?
5. Інформаційна безпека в управлінні.
6. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
7. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
8. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.

**Практичне завдання 1.** Користуючись Інтернет-сайтами систематизуйте основні програмні продукти, які дозволяють автоматизувати управлінські процеси та доцільні для використання у роботі менеджера з персоналу, оцініть їх переваги та недоліки

**Практичне завдання 2.** Систематизуйте заходи, які дозволять забезпечити інформаційну безпеку об'єкта управління.

**Практичне завдання 3.** Опрацюйте інформацію сайтів, сторінок соціальних мережах, блогів та каналів для менеджерів. Оцініть їх якісне наповнення та важливість контенту.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

### **4 Нормування управлінської праці**

**Форма проведення:** практичні завдання, дискусія, реферативні повідомлення.

#### **План**

1. Економічний зміст та методи нормування управлінської праці
2. Облік та аналіз робочого часу менеджера
3. Основні причини втрат часу в діяльності менеджера
4. Використання тайм-менеджменту у роботі менеджера

#### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть вимоги до нормування управлінської праці.
3. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці.
4. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
5. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.
6. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
7. Охарактеризуйте етапи аналізу використання робочого часу.
8. Що таке «хронометраж», як він здійснюється?
9. Розкрийте сутність поняття “діагностика часу”.
10. Назвіть основні причини втрат часу в діяльності менеджера.
11. Назвіть основні методики тайм-менеджменту та доцільність їх використання у роботі управлінця.

### **Практичне завдання 1**

Начальник відділу кадрів у звітному році знаходилася протягом 28 днів у декретній відпустці, старший менеджер перебував у навчальній відпустці



протягом 24 днів, а управляючий відділком № 2 - 26 днів. На лікарняному протягом року перебували: заступник директора з виробництва - 20 днів; головний бухгалтер - 16; головний технолог - 12; головний інженер - 24; маркетолог - 18, а завідувач відділу логістики - 5. У бухгалтера було зафіксовано 3 дні відсутності на робочому місці без поважних причин, а у начальника цеху - 2 дні. Святкові і вихідні працівників апарату управління склали 110 днів. Кожен працівник отримав чергову відпустку 28 днів. Загальний календарний фонд часу в звітному році складає 365 днів.

Розрахувати структуру робочого часу у відсотках до календарного фонду часу. Визначити ефективний та явочний фонд робочого часу. Проаналізувати використання робочого часу і внести пропозиції щодо підвищення ефективності використання робочого часу працівників апарату управління.

### Практичне завдання 2

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

А - Чи була робота необхідною? ( Так/Ні)

Б - Чи були виправдані витрати часу? ( Так/Ні)

В - Чи було доцільним виконання роботи? ( Так/Ні)

Г - Чи було свідомо витрачено відрізок часу для виконання роботи? ( Так/Ні)

Занесіть відповіді до таблиці. Визначте тривалість кожного виду роботи.

Самофотографія робочого дня здобувача вищої освіти

№з/п	Вид діяльності	Інтервал часу	Тривалість	А	Б	В	Г	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
	День 1										
1											
2											
3											
...											
	Підсумки дня										
	У % відношенні										

**Практичне завдання 3.** Розподіліть усі можливі види робіт менеджера на день (тиждень) за матрицею Ейзенхауера.



Рисунок 1 - Матриця Ейзенхауера

## 5 Організація та обслуговування робочих місць

**Форма проведення:** практична робота, робота в групах, дискусія, реферативні повідомлення.

### План

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

### Питання для обговорення

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.

10. Назвіть вимоги, що пред'являються до робочого місця менеджера.

11. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?

12. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

**Практичне завдання 1.** Зобразіть схематично організацію робочого місця топ-менеджера та менеджера середньої ланки. Поясніть специфічні особливості організації робочого місця менеджера.

**Практичне завдання 2.** Зобразіть схематично розташування засобів оргтехніки та канцелярських приладів на робочому столі менеджера, поясніть доцільність використання кожного з них.

## **6 Умови і культура праці менеджера**

**Форма проведення:** семінар, дискусія, реферативні повідомлення.

### **План**

1. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці
2. Забезпечення безпеки праці
3. Поняття культури та мистецтва управління
4. Показники оцінки рівня культури управління

### **Питання для обговорення**

1. Фактори умов праці, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.  
Причини нещасних випадків і професійних захворювань.
2. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.
3. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.
4. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.
5. Оцініть роль та значення культури управління та її вплив на результати діяльності персоналу.

**Практичне завдання 1.** Проведіть діагностику умов праці на підприємстві, за даними якого виконували курсову роботу.

**Практичне завдання 2.** Оцініть стан культури управління на обраному самостійно об'єкті дослідження. Поясніть, яким чином вона впливає на формування бренду роботодавця.

Сформулюйте зведену таблицю оцінки

Таблиця 2 - Дослідження корпоративної культури

Лідерство	<i>Стратегія</i>
	<i>Ресурси</i>
	<i>Управління</i>
Організаційна схема	<i>Структура управління, тип влади</i>
	<i>Основні види діяльності</i>
	<i>Винагороди та стимули</i>
Інновації	<i>Методи та інструменти</i>
	<i>Управління процесами</i>
	<i>Навички</i>

## 7 Делегування повноважень і планування праці менеджера

**Форма проведення:** семінар, реферативні повідомлення, групова робота, аналіз ситуацій, вирішення кейсів.

### План

1. Особливості організації праці менеджера
2. Планування робочого часу
3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками
4. Делегування обов'язків і повноважень
5. Етапи процесу делегування відповідальності
6. Участь у виконанні функцій апарату управління

### Питання для обговорення

1. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
3. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
4. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
5. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
6. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
7. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
8. Поясніть сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
9. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?

10. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.

11. У яких ситуаціях менеджру доцільно використовувати делегування повноважень?

12. Які функції і напрямки діяльності керівника не підлягають делегуванню?

13. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?

**Завдання 1.** Складіть план роботи менеджера з персоналу на день, тиждень, місяць. Поясніть, якими підходами Ви керувалися при плануванні, у чому полягають основні відмінності між цими планами. Яку роль при цьому відіграє правильне делегування?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

### **8 Службове спілкування менеджера**

**Форма проведення:** семінар, аналіз кейсів, ділова гра

#### **План**

1. Особливості ділового спілкування.
2. Ділова бесіда.
3. Правила проведення нарад та зборів.
4. Публічні виступи та презентації.
5. Правила спілкування по телефону.
6. Проведення переговорів.
7. Правила активного слухання.

#### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Наведіть класифікацію ділових нарад.
3. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
4. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.
5. У чому полягають особливості проведення ділової наради?
6. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
7. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
8. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки», «колективного блокноту», «конференції ідей».
9. У чому полягають особливості проведення он-лайн конференції, відео зустрічі?

10. Які рекомендації ви можете дати для того, щоб спілкування проводилося на високоефективному рівні?

11. Телефонні розмови: як менеджер повинен працювати з клієнтами та відвідувачами, якщо вони йому телефонують?

**Ділова гра** «Проведення оперативної наради», «Презентація», «Ділова зустріч», «Телефонна розмова»

## **9 Роль секретаря в організації праці менеджера**

**Форма проведення:** семінар, ділова гра, моделювання ситуацій, реферативні повідомлення.

### **План**

1. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта.
2. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря.
3. Робота секретаря з документами, які надходять керівнику
4. Організація прийому відвідувачів
5. Участь секретаря у підготовці й проведенні нарад
6. Організація робочого часу керівника

### **Питання для обговорення**

1. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
2. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
3. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?
4. Роль секретаря у організації робочого часу керівника.
5. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
6. Визначте типи секретарської діяльності.
7. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
8. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

**Ділова гра** «Співпраця керівника та секретаря».

## **10 Оцінювання і стимулювання праці менеджерів**

**Форма проведення:** семінар, дискусія, реферативні повідомлення.

### **План**

1. Роль оцінювання менеджерів у процесі управління
2. Соціально-психологічні завдання оцінювання
3. Сучасні методики оцінювання менеджерів та персоналу

4. Установки та форми поведінки керівників під час оцінювання персоналу

### Питання для обговорення

1. Назвіть головні цілі оцінювання. Охарактеризуйте їх.
2. Охарактеризуйте завдання першої мети оцінювання (правильний добір і розміщення кадрів).
3. Розкрийте соціальну суть другої мети оцінювання (оплати і стимулювання праці трудівника).
4. Яка особливість третьої мети оцінювання (застосування санкцій до працівника)?
5. Розкрийте соціальний зміст четвертої мети оцінювання (перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників).
6. Назвіть умови, котрі забезпечують задоволення соціальних потреб особистості при оцінюванні. Охарактеризуйте їх. \
7. Розкрийте джерела оцінки професійної діяльності працівника.
8. Чому спостерігаються розходження в оцінюванні, яке надходить із різних джерел? До чого це може призвести?
9. Що необхідно здійснити для того, щоб оцінка спонукала працівника до ефективної трудової діяльності?
10. Охарактеризуйте види оцінки за головними параметрами діяльності.
11. Дайте характеристику комплексній оцінці і розкрийте, які тенденції проявляються при її формуванні.
12. Чим виступає локальна оцінка? У чому полягає відмінність такої оцінки від оцінки комплексної?
13. Які функції виконує пролонгована і експресивна оцінки? Охарактеризуйте їх.
14. Яким чином установки керівників-менеджерів впливають на достовірність оцінювання підлеглих?
15. Охарактеризуйте головні типи менеджерів, які були виявлені в процесі емпіричних досліджень. Дайте їм характеристику.
16. Що є характерним для діяльності сучасних менеджерів? Які чинники обумовлюють їх успіх? Охарактеризуйте їх.

## 11 Авторитет і кар'єра менеджера

**Форма проведення:** семінар, вирішення практичних завдань та кейсів, моделювання ситуацій, реферативні повідомлення.

### План

1. Авторитет менеджера.
2. Посадовий авторитет.
3. Кар'єра менеджера.
4. Планування кар'єри. Ключові моменти кар'єри.
5. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри.

### Питання для обговорення

1. Що таке ділова (професійна) кар'єра?
2. Яким чином відбувається відбір кадрів? Яких помилок треба уникати у процесі відбору?
3. Які труднощі виникають у роботі менеджера, пов'язані з кар'єрним зростанням?
4. Розкрийте причини життєвої кризи менеджера. Які рекомендації з її подолання ви можете надати?
5. Поясніть, як відбувається формування авторитету менеджера.

**Практичне завдання 1.** Складіть план особистої професійної кар'єри.

**Практичне завдання 2.** Складання бізнес-моделі для менеджера з персоналу

Таблиця 3 – Бізнес модель для менеджера з персоналу

Партнери	Види діяльності	Цінні пропозиції	Взаємодія з клієнтами	Споживачі
<b>Що допомагає мені?</b>	<b>Що я роблю?</b>	<b>Як я допомагаю?</b>	<b>Як я взаємодію?</b>	<b>Кому я допомагаю?</b>
	Ресурси		Канали збуту	
	<b>Хто я?</b>		<b>Як про мене дізнаються?</b>	
Структура витрат		Джерела отримання доходів		
<b>Що я втрачаю?</b>		<b>Що я отримую?</b>		



## 2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1. Управлінська праця - це:

- а) особливий вид сумісної діяльності двох чи декількох осіб, які не пов'язані один з одним відносинами прямого підпорядкування, і спрямований на вирішення певних проблем;
- б) вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд та потреб споживачів за рахунок обміну цінностями;
- в) вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому;
- г) вірна відповідь відсутня.

### 2. Менеджер - це:

- а) керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження у сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах;
- б) людина, яка вдало використовує свої новаторські, підприємницькі та інші здібності для досягнення поставленої мети;
- в) людина, яка має нахил до підприємницької діяльності та необхідний капітал для реалізації бізнес-плану;
- г) людина, яка професійно здійснює управлінські функції.

### 3. Менеджери середнього рівня управління (управлінського рівня) займаються:

- а) щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;
- б) управлінням і координацією у межах організації; узгодженням різноманітних форм діяльності та зусиль різних підрозділів;
- в) підвищенням ефективності діяльності організації за рахунок задоволення потреб працівників, «встановлення гармонії .» між індивідуальними трудовими процесами та координації спільної діяльності працівників;
- г) розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням шлей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем;

### 4. Менеджери вищого рівня управління (інституціонального рівня) займаються:

- а) щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;
- б) управлінням і координацією у межах організації; узгодженням різноманітних форм діяльності та зусиль різних підрозділів;
- в) підвищенням ефективності діяльності організації за рахунок задоволення потреб працівників, «встановлення гармонії .» між індивідуальними трудовими процесами та координації спільної діяльності працівників;
- г) розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами

між організацію та зовнішнім середовищем.

5. Створення навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями характеризують ...

- а) зміст діяльності менеджера;
- б) функції менеджера;
- в) основні чинники діяльності менеджера;
- г) основне завдання менеджера.

6. Розробка та реалізація кадрової політики, зокрема, комплектування штатів, здійснення добору, навчання, розставлення та переміщення кадрів характеризує:

- а) стратегічну функцію;
- б) експертно-консультативну функцію;
- в) адміністраторську функцію;
- г) дисциплінарну функцію.

7. Основу ..... функції складають: принцип моралі, єдність слова і справи менеджера, культура внутрішньо організаційних відносин, створення та підтримка позитивних традицій тощо.

- а) представницької;
- б) виховної;
- в) психотерапевтичної;
- г) комунікативно-регулюючої.

8. Реалізація професійної компетентності, делегування повноважень та використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих характеризують:

- а) інноваційну функцію;
- б) експертно-комунікаційну функцію;
- в) комунікативно-регулюючу функцію;
- г) представницьку функцію.

9. Створення атмосфери психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є відчуття безпеки, оптимістичний погляд на події в колективі тощо характеризує:

- а) психотерапевтичну функцію;
- б) адміністраторську функцію;
- в) виховну функцію;
- г) стратегічну функцію.

10. Очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою - це:

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) роль;
- г) метод.

11. Якості, які необхідні менеджеру поділяють на:

- а) концептуальні, міжособистісні, спеціальні;
- б) фізичні, моральні, психологічні;

- в) професійні, особисті, ділові;
- г) вірна відповідь відсутня.

12. *Процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління характеризує:*

- а) функціональний розподіл управлінської праці;
- б) ієрархічний розподіл управлінської праці;
- в) технологічний розподіл управлінської праці;
- г) професійний розподіл управлінської праці.

13 *Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників передбачає:*

- а) кваліфікаційний розподіл управлінської праці;
- б) посадовий розподіл управлінської праці;
- в) ієрархічний розподіл управлінської праці;
- г) функціональний розподіл управлінської праці.

14. *Під диференціацією процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконується певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів розуміють:*

- а) професійний розподіл управлінської праці;
- б) кваліфікаційний розподіл управлінської праці;
- в) технологічний розподіл управлінської праці;
- г) ієрархічний розподіл управлінської праці.

15. *Колектив має являти собою:*

- а) об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників;
- б) співдружність однодумців, в якій створюються передумови формування соціального середовища для самовираження і розвитку особистості;
- в) команду, яка об'єднуючи фізичні, психологічні, фізіологічні та інші здібності, прямує до реалізації поставлених цілей організації;
- г) вірно все вище викладене.

16. *Працівники, які здійснюють лінійне і функціональне управління, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваними ними колективи -це:*

- а) технічні виконавці;
- б) керівники;
- в) фахівці;
- г) професіонали.

17. *Пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам.*

- а) адміністративний метод;
- б) організаційний метод;
- в) організаційно-адміністративний метод;
- г) розпорядчий вплив.

18. Розпорядчий документ виданий керівником підприємства, яке є постійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним характеризує:

- а) протокол
- б) статут підприємства
- в) наказ
- г) посадову інструкцію

19.....- це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань; повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів діяльності:

- а) розпорядження;
- б) наказ;
- в) вказівка;
- г) штатний розклад.

20. Дослідники виділяють .....комунікативні типи керівників по їхній орієнтації на спілкування з підлеглими.

- а) три: лінійний, функціональний, змішаний;
- б) чотири: тип А, Б, В, Г;
- в) чотири: тип А, В, С, D;
- г) три: тип а, т, у.

21. Принцип Паретто в загальному вигляді полягає у тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині:

- а) співвідношення 82:18;
- б) співвідношення 70:30;
- в) співвідношення 80:20;
- г) співвідношення 75:25.

22.АБВ – аналіз:

а) вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач у співвідношенні витрати часу і результат;

б) допомагає керівникам проранжувати справи за ступенем важливості та терміновості виконання;

в) ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від їх важливості виконання;

г) вірно все вище викладене.

23.Вкажіть фактор, який не перешкоджає активному делегуванню повноважень:

- а) недовіра до підлеглих;
- б) недооцінка здібностей підлеглих;
- в) перерозподіл функцій між працівниками;
- г) бажання керівника брати участь у розв'язанні конфліктів та проблем.

24. Принцип керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності підвищується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, до спільних дій і спільних рішень, що йде на користь організації називається:

- а) делегування завдань;
- б) делегування відповідальності;
- в) корпоративний дух;
- г) обов'язок працівника.

25. *Спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою являє собою:*

- а) нараду;
- б) збори;
- в) засідання;
- г) метод керівництва.

26. *Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу являє собою:*

- а) нараду;
- б) метод керівництва;
- в) засідання;
- г) збори.

27. *За цілями ділові наради поділяються на:*

- а) разові, регулярні, періодичні;
- б) диктаторські, автократичні, дискусійна, довільна;
- в) заплановані, позапланові;
- г) навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні, інформаційні.

28. *Мета .....- передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців:*

- а) оперативної наради;
- б) «наради без наради»;
- в) наради методом «мозкової атаки»;
- г) інструктивної наради.

29. *В практиці використовують наступні методи ведення ділових переговорів:*

- а) варіаційний, інтеграційний, метод врівноваження позицій, метод, поетапного досягнення угоди;
- б) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- в) розпорядчий, організаційний, метод «Альпи»;
- г) інтеграційний і варіаційний.

30. *До раціональних прийомів ведення переговорів не належить:*

- а) вичікування;
- б) пакетування;
- в) блокова політика;
- г) розподіл проблеми на складові.

31. *До негативних прийомів ведення переговорів не належить:*

- а) позиційний тиск;
- б) поступове відкриті я своєї позиції;
- в) погроза припинення переговорів;

г) психологічна війна.

32. До основних функцій секретаря входить:

- а) робота з документами;
- б) організація приймання відвідувачів;
- в) участь у підготовці і проведенні нарад;
- г) вірно все вище викладене.

33. При виборі працівника на посаду секретаря не враховують:

- а) самостійність, ініціатива;
- б) комунікабельність;
- в) неупереджений погляд, вміння аналізувати;
- г) уміння поводити себе з людьми.

34. З урахуванням специфіки роботи менеджера не відносять такий вид нормування витрат праці як:

- а) норми керованості;
- б) укрупнені нормативи чисельності;
- в) нормативи адміністративних витрат;
- г) нормативи часу і обслуговування.

35. Для удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою:

- а) порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами;
- б) методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;
- в) хронометражу;
- г) вірно все вище викладене.

### **3 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Критерії оцінювання результатів навчання**

З тими ЗВО, які до проведення підсумкового семестрового контролю не встигли виконати всі обов'язкові види робіт та мають підсумкову оцінку від 0 до 19 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» ЗВО 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;
- 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;
- застосовувати на практиці навички само менеджменту;
- заповнювати основні види ділової документації менеджера;
- планувати власну професійну кар'єру.

**Таблиця 4 - Поточний контроль за модулями**

<b>Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організації управлінської діяльності.</b>	<b>0...22</b>
1 Повнота ведення конспектів занять.	0... 2
2 Підготовленість до семінарських( практичних) занять	0...15
3 Самостійність та своєчасність виконання робіт.	0 ... 3
4. Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0... 2
<b>Змістовий модуль 2. Наукова організація управлінської праці</b>	<b>0...22</b>
1 Повнота ведення конспектів занять.	0... 2
2 Підготовленість до семінарських( практичних) занять	0... 15
3 Самостійність та своєчасність виконання робіт.	0 ... 3
4. Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0... 2
<b>Змістовий модуль 3. Управлінські комунікації та кар'єра менеджера</b>	<b>0...21</b>
1 Повнота ведення конспектів занять.	0... 2
2 Підготовленість до семінарських( практичних) занять	0... 10
3 Самостійність та своєчасність виконання робіт.	0 ... 5
4. Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0... 2
Розрахунково-графічна робота	0 ...10
<b>Підсумковий контроль (екзамен)</b>	<b>0...25</b>
Теоретичне питання	0...8
Теоретичне питання	0...8
Практичне завдання	0...9
<b>Результат підсумкового контролю (іспит)</b>	<b>0...25</b>

Таблиця 5 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	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>		
0-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

#### 4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

##### Базова

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
2. Власенко Д. О. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 209 с.
3. Єгоращенко І.В. Організація праці управлінця: конспект лекцій. Одеса. 2019. URL.: [http://eprints.library.odku.edu.ua/5506/1/Egoraschenko\\_OPU\\_KL\\_2019.pdf](http://eprints.library.odku.edu.ua/5506/1/Egoraschenko_OPU_KL_2019.pdf)
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL.:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203>
5. Доровської О.Ф., Іванісов О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 290 с.
6. Класифікатор професій ДК 003:2010. Редакція від 18 серпня 2020 року № 1574 URL.: [https://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id](https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id)
7. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
8. Оленич, Є. І. Організація праці: навч.-методичний посібник для самост. вивч. дисц./ Є. І. Оленич, О. М. Поплавська, С. Г. Рудакова ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2013. 279 с.
9. 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. 342 с.
10. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.



11. Організація праці менеджера. Розділ 2 «Основні види роботи менеджера»: опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступінь вищої освіти бакалавр / уклад.: О.М. Шарапова, Л.І. Безгінова; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2019. 92 с.
12. Bram Steijn, Rotterdam and Eva Knie. Elgar Handbooks in Public Administration and Management. 2021. 424 pp.
13. Daniel Wheatley. Well-Being and the Quality of Working Lives. February 2022. 360 pp.
14. Josefa Ioteyko. The Science of Labour and its Organization (Routledge Library Editions: Management) 1st Edition, Kindle Edition. URL: <https://www.amazon.com/Science-Organization-Routledge-Library-Editions-ebook/dp/B07CGX5>
15. Peter Lawrence . Management in Action (Routledge Library Editions: Management) (Apr 17, 2018).
16. Samuel Eilon. Management Practice and Mispractice (Routledge Library Editions: Management) (Apr 17, 2018).
17. Tony Dundon, Adrian Wilkinson. Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management. 2020. 320 pp.

### Допоміжна

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. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
3. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с
4. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
5. Федоряк Р.М., Луцик Т.Р. Організація праці менеджера: конспект лекцій/ Р.М. Федоряк, Т.Р. Луцик. Київ: КНУТД, 2011
6. Трейси Брайан Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. М.: СмартБук, 2007. 79 с.
7. Organizational Behavior and Human Performance. *Journal 525 B Street, Suite 1800. San Diego , USA*
8. Page R.E., Erber J. Levels of behavioral organization and the evolution of division of labor. *Naturwissenschaften*. 2002. Т. 89. № 3. С. 91-106.
9. Susan P. Eisner, "Managing Generation Y," *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 39, No 2, June 2011, pp. 6-18.
10. Susan Bloch, Philip Whiteley How to Manage in a Flat World Aug 2007, Paperback, 184 pages.

## Інформаційні ресурси

1. Сторінка навчальної дисципліни в системі moodle URL.: <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=860>
2. Гаряча лінія кадровика. Професійний портал кадровиків України. URL.: <http://www.kadrovik01.com.ua> –
3. Інтернет портал для управлінців. URL.: <http://www.management.com.ua> –
4. "HR-Portal" – спільнота HR-менеджерів. URL.: <http://hr-portal.grc.ua>
5. grc.ua - Офіційний сайт. URL.: <https://grc.ua/article/2390>
6. Hurma Офіційний сайт. URL.: <https://hurma.work/functions/avtomatizacziya-rekrutingu>