

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  
до семінарських занять**

для спеціалістів та магістрів  
спеціальності

*«Управління персоналом і економіка праці»*

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
управління персоналом  
та економіки праці  
*Протокол № 4  
від 29.10. 2015 р.*

**Чернігів 2015**

Організація праці менеджера Методичні вказівки до семінарських занять для спеціалістів та магістрів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»/ Укл. Холодницька А.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 24 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 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	5
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організації управлінської діяльності.	5
1 Функції менеджера в організації, особливості його праці	5
2 Цілі організації і мета праці менеджера	6
3 Сутність і зміст організації праці менеджера	6
4 Підготовка менеджерів	7
Змістовий модуль 2. Наукова організація управлінської праці	7
5 Нормування управлінської праці	7
6 Організація та обслуговування робочих місць	7
7 Умови і культура праці менеджера	10
8 Аналіз і вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами	10
9 Регламентування праці менеджерів	11
10 Інформаційне забезпечення діяльності менеджера	11
Змістовий модуль 3. Основні види роботи менеджера	12
11 Делегування повноважень і планування праці менеджера	12
12 Службове спілкування менеджера	13
13 Роль секретаря в організації праці менеджера	13
14 Оцінювання і стимулювання праці менеджерів	13
15 Авторитет і кар'єра. менеджера	15
2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	16
3 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	22
3 ДИСЦИПЛІНИ	
4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	24

## 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: 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;
- організовувати 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 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ**

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

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

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

#### **План**

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.

#### **Питання для обговорення**

1. Визначте логіку процесу управлінської праці.
2. Що відрізняє працю менеджера від праці інших категорій управлінських працівників?
3. Які специфічні завдання вирішує менеджер в організації?
4. За якими напрямками організовує свою працю менеджер?
5. Назвіть основні категорії менеджерів.
6. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера.
7. Які управлінські методи використовує у своїй праці менеджер?
8. Які функціональні обов'язки виконує менеджер і як вони пов'язуються з його місцем в ієрархії та ролями, які він "програє"?

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

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

### **План**

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

### **Питання для обговорення**

1. Назвіть види влади та поясніть як вони пов'язані з працею менеджера.
2. Поясніть економічний зміст впливу, його способи та мету, з якою його використовують менеджери.
3. У чому полягає природа лідерства і чи кожний менеджер може бути лідером?
4. Яке керівництво організацією, на вашу думку, є ефективнішим: одноосібне (топ-менеджером) чи колективне (командою вищих менеджерів)?
5. Як залежить праця менеджера від його місця в ієрархічній системі управління?

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

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

### **План**

1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
2. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.
3. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).
4. Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

### **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).

## **4 Підготовка менеджерів**

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

### **План**

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

### **Питання для обговорення**

1. Описати методи професійної орієнтації та професійного добору працівників.
2. Назвіть сучасні методи навчання менеджерів.
3. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені форми організації навчання менеджерів.
4. Охарактеризуйте способи мотивації навчання менеджерів.

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

### **5 Нормування управлінської праці**

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

### **План**

1. Економічний зміст та методи нормування управлінської праці
2. Облік та аналіз робочого часу 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?





## 6 Організація та обслуговування робочих місць

**Форма проведення:** практична робота, 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.

**Завдання 1.** Намалюйте схематично організацію робочого місця топ-менеджера та менеджера середньої ланки. Поясніть специфічні особливості організації робочого місця менеджера.

**Завдання 2.** Зобразіть схематично розташування засобів оргтехніки та канцелярських приладів на робочому столі менеджера.

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

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

### **План**

1. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці
2. Забезпечення безпеки праці
3. Поняття культури та мистецтва управління

### **Питання для обговорення**

1. Фактори робочої обстановки, 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. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.
5. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.

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

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

### **План**

1. Аналіз управління організацією та технології управління.
2. Основні принципи наукової організації праці.
3. Напрямки наукової організації управлінської праці.
4. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці.
5. Аналіз організації робочого місця менеджера.
6. Аналіз використання робочого часу менеджера.
7. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
8. Функціональний аналіз діяльності менеджера.
9. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Охарактеризувати завдання наукової організації праці.
3. Висвітлити основні принципи наукової організації праці.

4. Визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці.
5. Обґрунтувати необхідність розподілу та кооперації управлінської праці.
6. Яким має бути робоче місце менеджера?
7. Які питання вирішує автоматизація управлінської праці?
8. Яку роль відіграє інформація у праці менеджера?
9. Що таке інформаційні технології та як вони використовуються у праці менеджера?
10. Що таке працездатність і як менеджеру досягти її найвищого рівня?

## **9 Регламентування праці менеджерів**

**Форма проведення:** семінар, 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?

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

## **10 Інформаційне забезпечення діяльності менеджера**

**Форма проведення:** семінар, 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.

### Змістовий модуль 3. Основні види роботи менеджера

#### 11 Делегування повноважень і планування праці менеджера

**Форма проведення:** семінар, реферативні повідомлення, аналіз ділових ситуацій.

#### 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 менеджеру 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 на день, тиждень, місяць.

## **12 Службове спілкування менеджера**

**Форма проведення:** семінар, аналіз ділових ситуацій

### **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” та “наради без наради”.
9. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
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»

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

**Форма проведення:** семінар, 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».

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

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

#### **План**

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

## 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 парами метрами 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.

### 15 Авторитет і кар'єра менеджера

**Форма проведення:** семінар, 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.



## 2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

### 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 організацією 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, сегрегативна, 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 відкриття 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 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, 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**

- організовувати 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;
- організовувати 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	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

#### 4 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. Василичина. – 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. Складарская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: ученик/ В.А. Складарская.- 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**

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
4. <http://hr-portal.ru/> "HR-Portal" - сообщество HR-менеджеров