

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**(САМОМЕНЕДЖМЕНТ)»**

*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання*  
*спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2019**

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : В. С. Шевченко, Х. І. Калашнікова, А. Б. Мазур. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2019. – 84 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко,  
канд. екон. наук, доц. Х. І. Калашнікова,  
асистент А. Б. Мазур

#### Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 30.08.2018.*

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Мета, завдання і результати вивчення дисципліни.....	5
2 Порядок проведення практичних (семінарських) занять.....	7
3 Організація самостійної роботи студентів.....	50
4 Контрольні запитання для самооцінки.....	78
Список рекомендованої літератури.....	81

## ВСТУП

Процес підготовки бакалаврів у системі вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент включає вивчення циклу дисциплін «Менеджмент і адміністрування», що включає дисципліни: «Теорія організації», «Менеджмент», «Управління персоналом», «Самоменеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент». У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більш того, важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок – це вже півжиття. Ця народна мудрість напевно відома, як повинний бути відомий і тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Будь-яку справу, перш ніж управляти нею, необхідно організувати. Менеджер не просто управляє процесом виробництва, але і постійно займається його організацією.

Прагнучи підкреслити важливість організаційної складової в діяльності менеджера, багато закордонних і вітчизняних авторів трактують менеджмент як організацію і управління. Менеджмент – це вид професійної діяльності з організації й управління. Менеджмент – це одночасно наука, мистецтво і практика управління.

Ефективний менеджмент і самоменеджмент є передумовою успішного функціонування організації.

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» покликані допомогти студентам бакалавріату спеціальності 073 – Менеджмент в одержанні теоретичних знань і практичних умінь та навичок в організації особистої роботи з підлеглими, організації управління документообігу тощо.

Мета навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» не тільки дати майбутнім керівникам теоретичні й практичні положення з організації їхньої праці, але й розкрити конкретні форми та методи побудови механізму управління організацією.

Таким чином, мета вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» – це формування в майбутніх керівників уміння організовувати власну працю.

## **1 МЕТА, ЗАВДАННЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Менеджмент и адміністрування (Самоменеджмент)» є оволодіння новітніми теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студента індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» є теоретична і практична підготовка студентів з питань:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвинення навичок ефективного керівництва;
- організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- використання часу як ресурсу.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

### **знати :**

- історичні аспекти самоменеджменту, характер зв'язку з іншими дисциплінами;
- концептуальні підходи до самоменеджменту;
- критерії ефективного само менеджменту;
- загальні положення при виборі цілей;
- теоретичні основи саморозвитку особистості менеджера;
- сучасні підходи до професійного та посадового зростання;
- загальні положення планування ділової кар'єри менеджера;
- основні стадії перспективного й оперативного планування особистісної роботи менеджера;
- традиційні і комп'ютерні засоби планування особистісної роботи менеджера;
- основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності;
- методи нормування управлінської діяльності;
- технології проведення нарад та зборів;
- класифікація і основні функції переговорів;
- засади ораторського мистецтва;

- теоретичні і практичні аспекти організування діяльності менеджера;
- сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі;
- засади самомотивування та самоконтролю менеджера;
- засади розвитку ініціативи, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості;
- психологічні особливості стилів управління;
- фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера
- особливості розвитку адміністративно-організаційних та соціально-психологічних якостей менеджера;
- теоретичні аспекти визначення ціннісних орієнтирів особистості;
- напрями, функції, прийоми, методики само менеджменту;
- технології самоорганізації особистості;
- засади розвитку менеджерського потенціалу;
- типи творчої особистості та креативні підходи щодо вирішення управлінських задач.

***вміти :***

- планувати та організовувати особистісну діяльність;
- організовувати робоче місце менеджера;
- організовувати та проводити наради та збори;
- готувати та проводити ділові зустрічі та переговори;
- сформувавати власний позитивний імідж;
- розвивати власний психолого-фізіологічний потенціал;
- розвивати власний інтелектуальний та творчий потенціал;
- сформувавати життєву позицію;
- визначити професійні та особистісні цілі;
- управляти власними емоціями;
- сформувавати індивідуальний стиль управління;
- здійснювати ефективний управлінський вплив;
- не втрачати самоконтроль в екстремальних ситуаціях;
- оптимізувати умови та режими діяльності;
- забезпечувати гнучкість управління в умовах динамічного розвитку середовища функціонування.

***мати компетентності :***

- здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах;

- уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність;
- здатність здійснювати комунікаційну діяльність;
- уміння працювати у колективі та команді;
- здатність працювати самостійно і автономно;
- здатність займати активну життєву позицію та розвивати лідерські якості;
- здатність виконувати професійну діяльність у відповідності до стандартів якості;
- здатність формувати нові ідеї (креативність);
- адміністрування процесу набору, відбору, розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин/3 кредити ECTS.

## **2 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ**

### **МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (САМОМЕНЕДЖМЕНТ)**

**Змістовий модуль 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості**

#### **Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту**

##### *Завдання 1 Тест «Уміння організувати свою працю»*

Виберіть, будь ласка, тільки один варіант відповіді.

1. Чи є у вас головні, основні цілі в житті, досягнення яких ви прагнете?

- а) в мене є такі цілі;
- б) хіба потрібно мати якісь цілі? Адже життя таке мінливе...;
- в) у мене є головні цілі, і я підкоряю своє життя їхньому досягненню;
- г) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи, справ на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спецблокнот та ін.

- а) так;
- б) ні;
- в) не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що намічаю головні справи в голові, а план на поточний день – у голові або на аркуші паперу;

г) пробував складати план, використовуючи для цього щотижневик, але зрозумів, що це нічого не дає;

д) складати плани – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи докоряли ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день:

а) докоряю в тих випадках, коли бачу свою провину, лінь або незграбність;

б) докоряю, незважаючи ні на які суб'єктивні або об'єктивні причини;

в) зараз і так усі поприкають один одного, навіщо ж ще докоряти самого себе?

г) дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – виконаю іншим разом?

4. Як ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів нових ділових людей, знайомих, родичів, приятелів тощо:

а) я господар (господарка) своєї записної книжки, як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен – довільно. Якщо знадобиться чийсь номер телефону, то обов'язково знайду його;

б) часто змінюю записні книжки з записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписуванні телефонів намагаюся все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільний запис;

в) записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою», вважаю, що головне – аби номер телефону був записаний, а прізвище, ім'я, по батькові та на якій сторінці записано, прямо чи криво, не має особливого значення;

г) використовуючи загальноприйнятту систему, відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, а якщо потрібно і додатковий запис (адреса, місце роботи, посада)?

5. Вас оточують різні речі, якими ви часто користуєтесь; які ваші принципи розташування речей:

а) кожна річ лежить там, де мені хочеться;

б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце;

в) періодично наводжу порядок у розташуванні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди прийдеться, щоб не завантажувати голову їхнім розташуванням. Через певний час знову наводжу порядок та ін.;

г) вважаю, що дане питання не має жодного відношення до самоорганізації?



6. Чи можете ви по завершенні дня сказати, де, скільки і за яких обставин вам довелося даремно змарнувати час:

- а) можу сказати про загублений час;
- б) можу сказати тільки про місце, де було дарма втрачено час;
- в) якби загублений час конвертувався в гроші, тоді б я рахував (ла) його;
- г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому був даремно загублений час;
- д) не тільки добре уявляю, де, скільки і чому був загублений час, але й вишукую прийом скорочення втрат у тих же самих місцях або ситуаціях.

7. Які ваші дії, коли на нараді, на зборах починається «переливання з пустого в порожнє»:

- а) пропоную звернути увагу на суть питання;
- б) будь-яка нарада або збори являють собою сполучення як «повного», так і «порожнього». Коли настає порожнє, то чекаєш повного. Коли проходить смуга повного, то трохи стомлюєшся і для розрядки – чекаєш порожнього. У такому чергуванні і проходять нарада або збори. І нічого тут не поробиш;
- в) занурююся в «небуття»;
- г) починаю займатися тими справами, що взяв з собою на розрахунок «на переливання»?

8. Припустимо, ви маєте виступити з доповіддю. Чи будете ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості:

- а) приділятиму найсерйознішу увагу змісту доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, то завжди дадуть час, щоб закінчити її;
- б) приділяю однаковою мірою увагу змісту і тривалості доповіді, а також її варіантам залежно від часу.

9. Чи намагаєтеся ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

- а) намагаюся, але в мене не завжди виходить у силу особистих причин (занепад сил, настрою та ін.);
- б) не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим у відношенні до часу;
- в) навіть прагнути, якщо час все одно не обженеш;
- г) намагався і намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань ви використовуєте?

а) записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого терміну;

б) фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання у своєму щотижневику. «Дріб'язок» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про «дріб'язок», то не вважаю це недоліком;

в) намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак повинен (повинна) зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;

г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті», нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення потрібне, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у вас точність при ділових зустрічах, при приході на збори, наради, засідання:

а) приходжу раніше на 5–7 хвилин;

б) приходжу вчасно, до початку зборів, наради чи засідання;

в) зазвичай, спізнююся;

г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше чи вчасно;

д) якби був виданий науково-популярний посібник «Як не спізнюватися», то я, імовірно, навчився (навчилася) би не спізнюватися?

12. Яке значення ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

а) вважаю, що своєчасність виконання – це один із важливих показників мого вміння працювати, це свого роду тріумф організованості. Однак мені майже завжди не вдається виконати завдання вчасно;

б) волю поменше міркувати про своєчасність, а стараюся просто виконувати завдання і доручення в зазначений термін;

в) вчасно виконати завдання чи доручення – це вірний шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається?

13. Припустимо, ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині, але обставини змінилися. Таким чином, обіцяне виконати стало досить важко. Як ви будете поводитися:

а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;

б) постараюся сказати людині, що обставини змінилися і виконання обіцянки ускладнюється. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію на обіцяне;

в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, якщо не виконаю – теж не біда, тому що я досить рідко не стримував (ла) своїх обіцянок;

г) нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцянку будь-що?

#### *Ключ до тесту «Уміння організувати свою працю»*

Ви набрали від 72 до 78 балів. Ви організована людина. Єдине, що можна вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і далі самоорганізацію, нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організація, на відміну від природи, дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Ви набрали від 63 до 71 бала. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає вам безсумнівні переваги перед тими людьми, що закликають організацію «під рушницю» у випадку крайньої необхідності. Але вам належить уважніше придивитися до самоорганізації, поліпшити її.

Ви набрали менше 63 балів. Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили вас бути вибірково організованим. Організованість – то з'являється у ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Проаналізуйте свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що не підозрюєте в даний час. Щоб стати організованою людиною, необхідно перебороти себе, потрібно мати волю й завзятість.

#### *Завдання 2 Тест «Емоційний інтелект»*

Емоційний інтелект – це вміння усвідомлювати і керувати емоціями, як своїми, так і інших людей. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту відрізняється товариськістю, здатністю співпереживати, терпимістю, розвиненою інтуїцією, гнучкістю мислення і поведінки. Вона добре розуміє, що відчувають і чого хочуть люди, намагається надати їм підтримку і увагу, піклується про них. Вона прагне жити в гармонії з собою і навколишнім світом, знайти компроміс між своїми і чужими бажаннями.

Щоб зрозуміти, наскільки у Вас виражений емоційний інтелект, пройдіть тест. Відповідайте на питання, вибравши один варіант із запропонованих в кожному питанні. Довго не роздумуйте, тут немає «правильних» і «неправильних» відповідей. За кожен з них нараховується певна кількість балів, вказана в дужках. Випишіть в робочий зошит номер питання і кількість балів присвоєних йому.

1. Я часто перебуваю в поганому настрої без видимої причини:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше, так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бали).

2. Я вмію «відпускати віжки» і не намагаюся завжди і все контролювати в  
моєму житті:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

3. У кіно я вдячний глядач – мене легко розсмішити або змусити плакати, і  
мені це подобається:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

4. У повсякденному житті емоції часто мені заважають:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

5. Коли я в сильному гніві, можу що-небудь розбити і навіть вдарити  
людину:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

6. Я відразу бачу, коли мені кажуть неправду:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

7. Я намагаюся отримувати задоволення від маленьких радощів життя:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

8. Я можу захворіти через свої почуття:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

9. У мене є стійкі симпатії і антипатії, і я насилу змінюю свою думку про людей:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

10. Якщо щось вивело мене з себе, мені вдається досить швидко заспокоїтися:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

11. Коли мені потрібно виступати перед аудиторією, я майже не відчуваю фізичних проявів хвилювання (наприклад, тремтять руки, пересихає в горлі і т. д.):

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

12. Якщо щось мене дратує, я довго стримуюся, а потім вибухаю:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

13. Я часто ображаюся на кого-небудь:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

14. Якщо у мене виникають проблеми у відносинах з ким-то, я легко можу поговорити з ним про це:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

15. У дитинстві я часто вередував (а):

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

16. Я вмю подобатися і домагатися популярності:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

17. Я володію хорошою інтуїцією в людських відносинах, добре відчуваю людей:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

18. Мені легко відчутти себе винуватим:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

19. Люди охоче виливають мені душу:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

20. Я часто дію на шкоду своїм інтересам під впливом емоцій:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

21. Коли у мене поганий настрій, я на всіх дратуюся:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

22. Мені дуже важко приймати критику на свою адресу, навіть обґрунтовану і конструктивну:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

23. Я хороший дипломат:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

24. Щоб добре себе почувати, мені потрібно займатися творчістю (малювання, музика, танці ...):

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

25. Коли я занадто схвильований (а) хорошою новиною, можу погано спати через це:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

26. Я занадто багато вчуся/працюю, жертвуючи своїм відпочинком і розвагами:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

27. Я досить часто медитую або молюся:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

28. Мені завжди було важко сказати «я тебе люблю»:

а) так (1 бал);

б) скоріше так (2 бали);

в) швидше ні (3 бали);

г) ні (4 бал).

29. Я потребую регулярного спілкування з природою:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

30. У дитинстві батьки недостатньо прислухалися до того, що я відчуваю:

а) так (1 бал);

б) скоріше так (2 бали);

в) швидше ні (3 бали);

г) ні (4 бал).

31. Я можу довго ображатися на тих, хто заподіяв мені біль:

а) так (1 бал);

б) скоріше так (2 бали);

в) швидше ні (3 бали);

г) ні (4 бал).

32. Я намагаюся, щоб моє життя було гармонійним:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

33. Я мирюся з тим, що не можу все дізнатися, все зрозуміти або все пояснити в своєму житті і в житті інших людей:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

34. Коли мені сумно, я намагаюся підняти собі настрій і не дозволити собі впасти у зневіру:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);



в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

35. Коли я щось пропоную іншим людям, до мене часто прислухаються:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

36. Я відчуваю незручність, коли бачу фальшиві емоції, на зразок тих, що присутні за сценарієм в деяких телепередачах:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

37. Я віддаю перевагу читати великі романи, а не короткі розповіді і нариси: а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

38. Коли я подумки повертаюся до своїх найсвітлішим спогадам, я знову відчуваю сильні позитивні емоції:

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

39. Мені часто потрібен час, щоб усвідомити, що я нервую:

а) так (1 бал);

б) скоріше так (2 бали);

в) швидше ні (3 бали);

г) ні (4 бал).

40. Я можу вислухати і зрозуміти точку зору співрозмовника, навіть якщо я з нею не згоден (дна):

а) так (4 бали);

б) скоріше так (3 бали);

в) швидше ні (2 бали);

г) ні (1 бал).

41. Іноді я погано розумію, що я відчуваю і чому:

- а) так (1 бал);
- б) скоріше так (2 бали);
- в) швидше ні (3 бали);
- г) ні (4 бал).

42. Я в значній мірі довіряю своїй інтуїції при прийнятті рішень:

- а) так (4 бали);
- б) скоріше так (3 бали);
- в) швидше ні (2 бали);
- г) ні (1 бал).

Складіть загальну кількість отриманих балів:

121–168 балів

У Вас високий рівень емоційного інтелекту. Це дозволяє адаптуватися до будь-якої ситуації. Ви по-справжньому розумієте себе на тілесному і інтуїтивному рівні, а це щось набагато більше, ніж «знання себе», засноване на самоспостереженні і рефлексії. Ваше «Я» – ваш партнер. Ви добре володієте собою і велику частину часу перебуваєте в рівному і позитивному настрої. Ваші відносини з іншими людьми змістовні, ви використовуєте свої емоції та інтуїцію для того, щоб зрозуміти їх і навколишній вас світ.

81–120 балів

Ваш рівень емоційного інтелекту такий, як і у більшості оточуючих вас людей. Ви перебуваєте посередині, і це зовсім непогано! Ви добре розумієте інших і успішно керуєте своїми емоціями, але можете робити це ще краще. Працюйте над проявами своїх емоцій, звертайте увагу на їх фізичні симптоми та на свій настрій, шукайте їх причину. Доглядайте за собою (тіло – це знаряддя емоційного інтелекту), розвивайте свої творчі здібності і духовне начало (наші емоції виникають з невербального досвіду); слухайте інших і намагайтеся їх зрозуміти (їх емоції дозволяють нам багато чого довідатися про себе). Нарешті, будьте толерантними до себе, оскільки постійна війна з собою породжує безліч негативних емоцій і відбивається на відносинах з оточуючими.

42–80 балів

У вас невисокий рівень емоційного інтелекту. Це не означає, що у вас відсутні емоції, просто ви користуєтеся ними дуже обмежено. Ви залишаєте в стороні суттєву частину себе, яку ви погано розумієте і яка часом дратує вас. В результаті виникає напруженість у ваших відносинах з собою і, отже, в ваших відносинах з іншими. Це свідчить швидше про недооцінку емоційної сфери, ніж про відсутність відповідних здібностей. Вам дані емоції, залишається лише навчитися розуміти їх і використовувати. Зверніться до книг, обговоріть

прочитане з близькими. А ще почніть поступово вносити невеликі зміни в ваше повсякденне життя. Ви побачите воно цілком може стати краще завдяки емоціям!

Тепер ви можете дізнатися про себе більше, підрахувавши три додаткових показника, що відбивають три грані вашої емоційної сфери.

#### *Ставлення до себе*

Внутрішній емоційний інтелект або емоції, спрямовані на розуміння себе.

Підсумуйте результати відповідей на питання 1, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 18, 20, 25, 31, 34, 39, 41.

36–56 балів. Ваші емоції рідко ллються через край. Ви вмієте зробити їх своїми незамінними помічниками в повсякденному житті. Ви добре себе знаєте і здатні розпізнати негативні почуття (гнів, смуток, неспокій, заздрість), коли вони тільки виникають, встановити їх причини і вжити відповідних заходів. Ви, безумовно, не йдете на поводу у своїх емоцій, вони оживляють і надихають вас, що набагато зручніше і корисніше.

14–35 балів. Ваші емоції приносять вам одні незручності. Часто ви або пригнічуєте їх, або зриваєтеся. Ви погано розумієте власні почуття і не прислухаєтеся до них або звертаєте на них увагу, коли вже надто пізно і вони вийшли з-під контролю. Ви дозволяєте собі подовгу жити під впливом негативних переживань, які іноді змушують вас діяти собі на шкоду (дуться, сваритися, замикатися в собі). Постарайтесь приділяти більше уваги своїм емоціям і робити це вчасно. Сприймайте їх як сигнал тривоги вони вказують вам, що потрібно щось робити.

#### *Ставлення до інших*

Соціальний емоційний інтелект або емоції, спрямовані на розуміння співрозмовників.

Підсумуйте результати відповідей на питання 6, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 28, 35, 40

35–56 балів. Ви здатні продуктивно використовувати ваші емоції у відносинах з іншими людьми. Перш за все завдяки вмінню слухати, заснованому на інтуїції (ви відчуваєте, що стоїть за словами та намірами) та емпатії (ви відчуваєте і розумієте емоційний стан співрозмовника). Потім в силу вашої майстерності в області побудови відносин: ви вмієте висловлювати те, що хочете сказати, не зачіпаючи нічиїх почуттів і в той же час ваші висловлювання завжди враховують індивідуальність співрозмовника, що робить їх переконливими. Як у випадку емоційно позитивного (ніжність, компліменти ...), так і в разі емоційно негативного спілкування (критика,

розбіжності ...) ви вмієте відстоювати свою позицію і доносити її до співрозмовників. У той же час ви заздалегідь враховуєте можливість того, що з вами не погодяться і це не може вивести вас з емоційної рівноваги.

14–35 балів. У ваших стосунках з іншими вас кидає з крайності в крайність. Ви або занадто колючі і агресивні, або надмірно податливі і покірні. Звідси чергування силових прийомів, що дратують ваших співрозмовників і поступок, що викликають фрустрацію у вас самих. Ваші емоції часто заважають вам слухати інших і виражати себе. Через це ви можете виробляти дуже суперечливе враження людини непередбачуваної, схильної до чужого впливу, не цілеспрямованої, холодної, відстороненої. Замість того щоб пригнічувати свої емоції, краще зробіть їх частиною ваших послань, адресованих іншим. Включайте в свої висловлювання як позитивні, так і негативні емоції. Частіше говоріть «мені приємно», «я радий (а)», «це мене бентежить, непокоїть», Завжди краще вибрати пояснення і діалог, ніж злитися і в який раз перебирати в розумі образи.

#### *Ставлення до життя*

Екзистенціальний емоційний інтелект, або емоції, які роблять життя більш гармонійним.

Підсумуйте результати відповідей на питання 2, 3, 7, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 42.

36–56 балів. Ви ясно розумієте важливість позитивного самовідчуття і особистісного розвитку як життєвих пріоритетів. А раз так, то ви знаєте, що, жертвуючи собою, надриваючись на роботі або проявляючи зайву ініціативу, не варто заходити надто далеко (або занадто надовго). Ви докладаєте зусиль до того, щоб розвивати свої творчі здібності, відкритість, і вмієте «відпустити віжки», розслабитися. Завдяки цьому ваша схильність до задоволеності життям виявляється високою.

14–35 балів. Не віддаючи собі звіту, ви схильні жертвувати власним самовідчуттям на користь всього іншого – сім'ї, роботи, зобов'язань. Мова йде про справжнє самозречення, пов'язане з невмінням сприймати і поважати свої потреби, які безумовно не є ні матеріальними, ні раціональними. Це призводить до деякої уразливості перед стресом, викликає зриви, екзистенційні терзання і напади втоми. Що, якщо вам трохи більше приділяти уваги собі? Вам варто враховувати ваші емоційні потреби при прийнятті рішень. Не піддавайте себе зайвим стресам, які не віддаляються від ваших устремлінь і надій. Менше знань і більше свідомості, менше контролю і більше безпосередності, менше планування і більше імпровізації. Вкладіть трохи більше сил і енергії в якість

життя і ви побачите, що в довгостроковій перспективі це нітрохи не зашкодить вашим успіхам. І навіть навпаки.

Запам'ятайте! Тіло – це знаряддя емоційного інтелекту. Заїдання, переїдання, голодування, відсутність часу для догляду за собою – прояв цієї проблеми.

### *Ситуативне завдання 3*

У Ваш «дружний колектив» приходять «новачок». Він вважається прекрасним фахівцем і його якості відповідають більшості якнайкращих якостей менеджера. З часом це підтверджується, але з'ясовується, що при виконанні термінових завдань, що вимагають високої організованості і пунктуальності, якість його роботи знижується. Ви запрошуєте його на бесіду і говорите....

### *Ситуативне завдання 4*

Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, оскільки він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не уміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал в своїй діяльності. Як Ви вирішите дану ситуацію?

### *Ситуативне завдання 5*

Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найважливіші і які найбільшою мірою роблять вплив на формування життєвої цілі менеджера? Що Ви запишете як визначення в графу «Організованість»?

Свою відповідь аргументуйте.

### *Завдання 6. Вимоги до посади менеджера*

Виконайте завдання «Формування вимог до посади менеджера», використовуючи наведені нижче вихідні дані.

#### *Вихідні дані*

Створюється мале промислове підприємство з виробництва та реалізації меблевих гарнітурів. Загальна чисельність персоналу – 85 осіб. Його організаційна структура управління надана на рисунку 1.1.

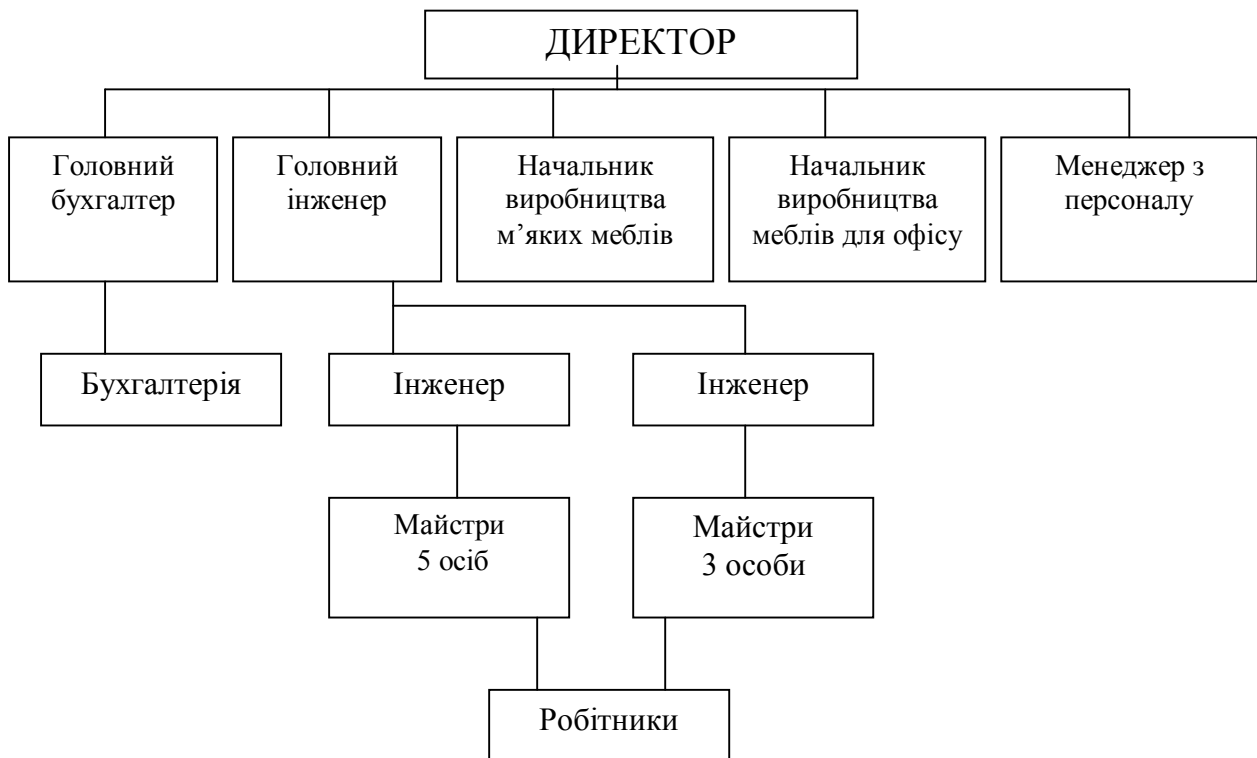


Рисунок 1.1 – Організаційна структура управління малим підприємством

Функції з управління персоналом виконують менеджер з персоналу та всі лінійні функціональні керівники малого підприємства. Постановка завдання:

1. Виходячи з наведеної організаційної структури управління малим підприємством, складіть «Опис роботи» посади менеджера з персоналу (тобто перелік вимог до роботи на цій посаді).

2. Розрахуйте нормативну чисельність працівників кадрової служби.

Методичні вказівки до виконання завдання:

Виконуючи завдання, скористайтесь тим, що «Описання роботи» на посаді – це фіксація даних про зміст роботи на ній, яка містить такі типові розділи:

- назва посади;
- кому підпорядковується працівник;
- за кого безпосередньо відповідає працівник;
- загальна мета роботи;
- умови роботи та виробниче середовище: температура, освітленість, шкідливі впливи та ін.;

– основні напрями діяльності та завдання (їх кількість обмежується 6–7 основними завданнями, що характеризують основні аспекти роботи та відтворюють дії працівника за допомогою дієслів «відповідає», «перевіряє», «складає» тощо);

– робочі взаємовідносини, тобто найбільш важливі контакти даної посади з іншими як у самій організації, так і поза нею;

– показники відповідальності (за підлеглих, за результати роботи, верстати, матеріали, фінансова відповідальність тощо).

### *Завдання 7 Оголошення про вакансію*

Кадровому агентству потрібні: асистент спеціаліста з набору та відбору персоналу і психолог з кадрової роботи.

*Зміст завдання:* складіть 2 оголошення про наявну вакансію.

*Методичні рекомендації.* В оголошенні про наявні вакансії необхідно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, де він буде працювати; перелік майбутніх обов'язків, вимог (обов'язкових і бажаних) до якостей та умови праці для даної посади. Вказати номер телефону та факсу для передачі резюме. Нижче наведено приклад тексту оголошення.

#### ОГОЛОШЕННЯ ПРО ПОТОЧНУ ВАКАНСІЮ

Посада: асистент фахівця з набору персоналу.

Організація: середнє за розміром українське кадрове агентство.

Обов'язки асистента фахівця з набору персоналу:

- допомога кандидатам у заповненні анкет;
- проведення попередніх співбесід з кандидатами;
- тестування кандидатів (англійська мова, машинопис);
- друкування резюме, робота з базою даних кандидатів.

Обов'язкові вимоги:

– знання англійської мови на рівні спецшколи на «5» чи більш глибокі знання;

- бажання здійснити кар'єру, робота з комп'ютером – в MS Word;
- гнучкість і лояльність щодо бажаних знайти роботу.

Бажані вимоги:

– досвід роботи в якості асистента з підбору персоналу в інших агентствах;

- машинопис від 100 уд./хв, українська і латинська мови;
- робота з комп'ютерними програмами – Word, Power Point, Outlook.

Умови праці:

- гнучкий графік – з 9.00 до 18.00 з понеділка по п'ятницю, без понадурочних;
  - випробувальний термін 3 місяці;
  - безкоштовні обіди;
  - головний офіс знаходиться поруч з метро «Чернігівська»;
  - заробітна плата за угодою.
- Звертатися за телефоном ..... , факс .....

## **Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера**

### *Завдання 1 Особистий життєвий план*

*Вихідні дані і постановка завдання.* Менеджер знаходиться на середині своєї кар'єри. В організації, де він працює, намітилися організаційні зміни, які можуть призвести до непередбачених раніше додаткових перестановок.

Менеджеру необхідно дати оцінку ситуації, що склалася в організації, й зважити свої можливості та перспективи просування по службі. Для цього необхідно скласти (якщо його немає) або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри.

Зміст особистого життєвого плану:

#### 1. Оцінка життєвої ситуації

##### 1.1 Робота:

Чи маю я чітку картину про свою роботу й її цілі?

Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?

Які мої цілі розвитку та просування по службі?

Яку роботу я хочу виконувати через декілька років?

Чи є у мене бажання й належна мотивація?

Що є для мене факторами мотивації зараз? Через п'ять років?

Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації?

До яких заходів я можу вдатися, щоб пересвідчитись, що моя робота в найближчі роки відповідатиме моїм особистим потребам?

##### 1.2 Економічне становище:

Яке моє економічне становище?

Чи є у мене особистий бюджет, який він і чи дотримуюсь я його рамок?

Які заходи я можу у разі необхідності застосувати для поліпшення свого економічного становища?



### 1.3 Фізичний стан:

Яка моя загальна фізична форма?

На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, тести тощо)?

Чи буваю я регулярно на оглядах у лікаря?

### 1.4 Соціальний стан – людські відносини:

Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я їх враховую?

Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми, інші думки?

Чи нав'язую іншим свої думки?

Чи вмю я слухати?

Чи вмю я цінувати людей, з якими спілкуюся? Як це проявляється на практиці?

Чи прагну я розвивати людей, з якими спілкуюся?

Як я піклуюся про дружні стосунки?

Як я можу розвивати свої відносини зворотного зв'язку?

### 1.5 Психічний стан:

Який мій психічний стан?

На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, тести, результати медичного обстеження)?

Які стреси турбують мене в цей час?

Чи не треба мені в цей час змінити роботу?

Які стреси можуть чекати мене в найближчому майбутньому?

Чи не треба мені змінити стиль життя, коло спілкування, хоббі?

Чи маю я потребу в допомозі психіатрів?

### 1.6 Сімейне життя:

Чи є у мене умови для створення сім'ї?

Чи потрібно завести ще одну дитину?

Чи приділяю я досить уваги батькам, дружині, дітям?

Як краще провести дозвілля в колі сім'ї?

Куди поїхати на відпочинок?

Куди піти вчитися дітям?

## 2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.

Цілями моєї кар'єри є:

Моя кар'єра має здійснюватися до 20 р., найпізніше до...

Які фактори сприяють досягненню моєї кар'єри, а які перешкоджають.

3. Окремі цілі і плани діяльності, що сприяють досягненню моєї кар'єри.  
Для досягнення поставлених життєвих цілей мені треба вирішити такі окремі завдання:

- У сфері розвитку службової діяльності.
- У сфері економічного становища.
- У сфері здоров'я і фізичного виховання.
- У сфері соціальних зв'язків, дружніх відносин, захоплень.
- У сфері моральної мотивації і психічного стану.
- У сфері сімейного життя.

*Завдання 2 Оцінка системи особистої роботи при плануванні власної кар'єри*

1. Позначте варіант відповіді, який здається Вам прийнятним.
- 2.

Таблиця 2.1 – Оцінка системи особистої роботи при плануванні власної кар'єри

№ з/п	Питання	Завжди	Не завжди	Рідко	Не вдалося жодного разу
1	Чи намічаю я план роботи на день, на тиждень				
2	Чи прагну я зробити нецікаві і найменш важливі справи у той час, коли основні сили вже витрачені				
3	Чи виконую я перш за все головні справи у своїй роботі				
4	Я прагну виконати ті обіцянки, які даю				
5	Я надаю увагу техніці особистої роботи				
6	Я намагаюся приділити хоча б трохи часу для виконання тих робіт, які хочеться виконати				
7	Я цікавлюсь методами та прийомами, які дозволяють виконувати роботу більш ефективно				
8	Якщо завдання вимагає багато часу для виконання, то я не відкладаю його на останній день, а прагну виконати по частинах, поступово				
9	Я контролюю виконання завдань, які ставлю перед підлеглими				
10	При нагоді я прагну навчити працівників елементам техніки особистої роботи				

2. Проаналізуйте розподіл отриманих відповідей та підрахуйте кількість відповідних балів згідно з таблицею 2.2

Таблиця 2.2 – Розподіл отриманих балів

№ з/п	Завжди	Не завжди	Рідко	Не вдалося жодного разу
1	2	3	4	5
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
1	2	3	4	5
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

Чим вищий бал Ви отримали, тим краща Ваша система організації особистої роботи.

1. За результатами проведеного тестування складіть особисту кар'єрограму, яка б враховувала Ваші дії щодо раціоналізації системи виконуваної роботи.

2. Проаналізуйте низькі бали за рядками таблиці і складіть перелік заходів, які Вам необхідно здійснити для того, щоб виправити цю ситуацію.

### *Завдання 3 Індивідуальний план професійного розвитку*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Використовуючи типовий індивідуальний план професійного росту співробітника, зарахованого в резерв, за власним вибором скласти план для працівників, які є у резерві на керівні посади різних рівнів управління певної організації.

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Таблиця 2.3 – План для працівників

№ з/п	Зміст заходів	Термін виконання	Оцінка виконання
1	2	3	4
1	Психологічне тестування, обговорення виявлених якостей з психологом, розробка плану заходів для розвитку та компенсації окремих якостей		
2	Розробка заходів щодо засвоєння необхідних знань і навичок для професійного та посадового зростання		
3	Навчання та підготовка згідно з планом підготовки та перепідготовки спеціалістів: * у вищих навчальних закладах * на курсах підвищення кваліфікації * на спеціальних заняттях у підрозділах та консалтингових фірмах		
4	Щоквартальний звіт перед керівництвом про професійну діяльність на робочому місці		
5	Проведення індивідуальних консультацій з компетентними фахівцями щодо проблем менеджменту, управління трудовим колективом, стилів керівництва, попередження конфліктів, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі		
6	Стажування: заміщення керівників більш високого рангу (вертикальна ротація) заміщення керівників суміжних підрозділів (горизонтальна ротація) в інших організаціях		
7	Участь у конкурсах на заміщення вакантних посад		
8	Участь у семінарах, тренінгах, проведенні круглих столів, організаційно-ділових ігор		
9	Виступи на зібраннях підрозділів та організації щодо конкретних пророблених питань		
10	Участь у роботі тимчасових творчих груп з вирішення актуальних проблем підрозділу		
11	Робота зі студентами та молодими спеціалістами в якості наставника		
12	Участь у громадських заходах		
13	Самопідготовка		

#### *Завдання 4*

Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, який відводиться на виконання доручень, внаслідок чого відбуваються зриви плану. Що слід зробити в подібній ситуації?

#### *Завдання 5*

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Чію точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

#### *Завдання 6*

Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, згідно якій всі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно або зменшити кількість доручень, або збільшити час на їх виконання. Що можна відповісти підлеглому?

#### *Завдання 7*

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

#### *Завдання 8*

До завтрашнього дня Вам необхідно надати перспективний і середньостроковий плани роботи Вашої організації Вашому керівнику. Але Ваш комп'ютер «завис» і Ви не справляєтесь із завданням. Ваші дії?

### **Тема 3 Організування діяльності менеджера**

#### *Завдання 1 Аналіз використання робочого часу*

*Вихідні дані.* Середньоспискова чисельність працівників підприємства за звітний рік становила 1 000 осіб. Підприємство працює за п'ятиденним робочим тижнем. У таблиці 2.4 подано укрупнену структуру ресурсів робочого часу підприємства в людино-днях.

Таблиця 2.4 – Використання ресурсів робочого часу

Ресурси робочого часу за звітний рік	Людино-дні	Використання ресурсів робочого часу			
		Структура ресурсів робочого часу	Усього, людино-днів	У середньому на одного працівника	У відсотках до підсумку
Календарний фонд часу працівників (середньоспискова чисельність працівників, помножена на число календарних днів у році) = $1\ 000 \times 365$	365 000	Святкові й вихідні дні	111 000	?	?
		Неявки на роботу, усього в тому числі:	?	?	?
		дні чергової відпустки;	18 000	?	?
		відпустки по навчанню;	3 000	?	?
		відпустки по вагітності та пологах;	36 000	?	?
		нез'явлення через хворобу;	5 000	?	?
		інші неявки, дозволені законом;	1 000	?	?
		неявки з дозволу адміністрації; прогули.	2 700	?	?
		Фактично відпрацьовані дні	200	?	?
			?	?	?
		РАЗОМ :	365 000	?	100,0

*Постановка завдання:* Використовуючи дані таблиці 2.4, необхідно:

- визначити показники неявки на роботу і фактично відпрацьованого часу загалом по підприємству в людино-днях (гр. 4);
- розрахувати використання ресурсів робочого часу в середньому на одного працівника (гр. 5);
- визначити структуру ресурсів робочого часу у відсотках до календарного фонду часу працівників (гр. 6);
- проаналізувати використання ресурсів робочого часу підприємства.

*Методичні вказівки.* Для визначення потреби в персоналі необхідно знати такий показник, як фонд робочого часу, тобто сукупний або фактичний час роботи одного працівника, що планується протягом року, кварталу, місяця. Вимірюється в годинах (людино-годинах) або днях (людино-днях).

Розрізняють календарний, номінальний і корисний фонд робочого часу.

*Календарний фонд часу* – це число календарних днів планового або звітного періоду.

*Номінальний фонд робочого часу* – це календарний фонд часу за вирахуванням вихідних і святкових днів за той же період.

*Корисний фонд робочого часу* визначається шляхом віднімання від номінального фонду робочого часу кількості неявок (невиходів) на роботу в днях в тому ж періоді.

Ці показники, необхідні для розрахунку середнього числа днів та годин роботи одного працівника на рік (квартал, місяць), визначаються на основі балансу робочого часу одного працівника.

Розробка балансу робочого часу важлива також для аналізу структури фонду робочого часу, виявлення резервів більш ефективного його використання за рахунок скорочення простоїв, втрат часу як загалом по підприємству, так і по окремих категоріях персоналу.

Залежно від конкретних умов праці на підприємстві номенклатура статей балансу робочого часу може змінюватись.

Трудовим законодавством України (ст. 50 Кодексу законів України) регламентується тривалість робочого тижня в годинах (40 годин як базовий норматив). Однак існують категорії працівників, для яких передбачено законодавче скорочення тривалості робочого часу в тиждень, а саме:

- для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, – не більше як 36 годин;
- для працівників віком від 16 до 18 років – не більше як 36 годин;
- для підлітків у віці від 15 до 16 років, а також для учнів у віці від 14 до 15 років, які працюють у період канікул, – не більше як 24 години. Наявність на підприємстві таких категорій персоналу, а також тих груп, які мають пільги щодо тривалості робочого часу протягом дня (годуєчі матері; матері, які мають дітей-інвалідів; особи, які здійснюють догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку тощо), призводить до того, що номінальна тривалість робочого дня трохи менша, ніж передбачається режимом роботи підприємства (наприклад, 7, 8 години замість 8 годин на день).

## *Завдання 2*

Ви приступили до нової роботи тільки неділю тому, несподівано виникла проблема, яку, як Вам здається, самотійно вирішити Ви не можете. Звертатися за порадою до більш досвідченим колегам Вам не хочеться, оскільки боїтеся втратити авторитет в їх очах і показатися несамостійним. Як Ви поступите?

### *Завдання 3*

Ви – новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене відношення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж боргів, що залишилися після Вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці і організувати злагоджену і успішну роботу Вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

### *Завдання 4*

Ви – начальник відділу великого підприємства, у Вас в підкоренні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями з питань, які повинні вирішувати самостійно, і тим самим відволікають Вас від невідкладних і більш важливих справ. Як Ви зробите в цій ситуації і чи є в ситуації, що склалася, Ваша вина як керівника?

### *Завдання 5*

Ви – керівник великої будівельної організації. В першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати всі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ так і залишається «лежати на столі». Як виправити ситуацію, що склалася?

### *Завдання 6*

Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. В цей час Вам телефонують і просять консультацію з питання, яке знаходиться в компетенції Вашого заступника. Ваші дії?

### *Завдання 7*

Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато завдань, які вимагають Вашої уваги і сил. Як Ви справитесь з даною ситуацією?

### *Завдання 8*

Ви відчуваєте, що намічені на день справи Ви не встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на поставку товарів і зустрітися з робітниками з приводу впровадження у виробництво нової технології.



Як Ви поступите в даній ситуації:

1. Постараєтесь швидко все зробити самі?
2. Передоручить деякі справи секретарю або помічнику?
3. Перенесете незроблене на інші дні?

Вибране розв'язання обґрунтуйте.

## **Змістовний модуль 2 Самоактуалізація особистості менеджера та розвиток менеджерського потенціалу**

### **Тема 4 Самомотивування та самоконтроль менеджера**

#### *Завдання 1 Визначення типу робочої мотивації В. І. Герчикова*

Вашій увазі пропонується методика для визначення домінуючого типу робочої мотивації.

Вам пропонується ряд питань і кілька варіантів відповідей. У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповідей Ви можете дати. Ваш вибір зафіксуйте, будь ласка, в реєстраційному бланку. Якщо Ви не згодні ні з одним з перерахованих варіантів, напишіть, будь ласка, свій варіант відповіді в графі «інше».

Дане дослідження може посприяти формуванню системи мотивації у Вашій організації з урахуванням Вашого мотиваційного типу та індивідуальних мотиваційних потреб.

1. Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

- а) що я в основному сам (а) вирішую, що і як мені робити;
- б) що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмію;
- в) що я відчуваю себе корисним і потрібним;
- г) що мені за неї відносно непогано платять;
- д) особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична;
- інше \_\_\_\_\_

2. Який вираз з перерахованих нижче Вам підходить найбільше? (Дайте тільки одну відповідь):

- а) я можу забезпечити своєю працею собі і своїй родині пристойний дохід;
- б) в своїй роботі я повний господар;
- в) у мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі;
- г) я – цінний, незамінний для організації працівник;
- д) я завжди виконую те, що від мене вимагають;
- інше \_\_\_\_\_

3. Як Ви вважаєте за краще працювати? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

а) вважаю за краще робити те, що знайоме і звичне;

б) потрібно, щоб в роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці;

в) щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю;

г) вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність;

д) готовий (а) робити все, що потрібно для організації;

інше \_\_\_\_\_

4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у вашій організації. За яких умов ви б на це погодилися? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

а) якщо пропонують набагато більш високу зарплату;

б) якщо інша робота буде більш творчою, цікавою, ніж нинішня;

в) якщо нова робота дасть мені більше самостійності;

г) якщо це потрібно для організації;

д) при всіх кращих я вважав за краще (воліла) б залишитися на тій роботі, до якої звик (ла);

інше \_\_\_\_\_

5. Спробуйте визначити, що для Вас означає ваш заробіток (можете дати один або два варіанти відповіді):

а) плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи;

б) це перш за все плата за мої знання, кваліфікацію;

в) оплата мого трудового вкладу в загальні результати діяльності організації;

г) мені потрібен гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був;

д) яким би він не був, я його заробила сам (а);

інше \_\_\_\_\_

6. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? (Дайте тільки одну відповідь)

а) працівник повинен ставитися до організації, як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і працю працівника;

б) працівник продає організації свою працю, і якщо не отримує за неї гарну ціну, то має право знайти іншого покупця;

в) працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати

працівнику таку можливість, отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися;

г) працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага;

інше \_\_\_\_\_

7. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

а) відчують особливу відповідальність за свою роботу;

б) через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки;

в) найчастіше за все через бажання поліпшити роботу своєї організації;

г) просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність керівництва;

д) хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися;

інше \_\_\_\_\_

8. Яке судження про колективній роботі Вам ближче? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

а) колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти;

б) вважаю за краще працювати автономно, але відчую себе так само добре, коли працюю разом з цікавими людьми;

в) мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує;

г) можна працювати і в колективі, але платити повинні за особисті результати;

д) мені подобається працювати в колективі, так як там я серед своїх;

інше \_\_\_\_\_

9. Уявіть собі, що у Вас з'явилася можливість стати співвласником вашої організації. Скористаєтеся ви такою можливістю? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

а) так, бо я зможу брати участь в управлінні організацією;

б) так, тому що це може збільшити мій дохід;

в) так, бо справжній працівник повинен бути співвласником;

г) навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це стане на заваді;

д) ні, не потрібні мені зайві турботи;

інше \_\_\_\_\_

10. Уявіть, будь ласка, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт, яку з них ви виберете? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

- а) найбільш цікаву, творчу;
- б) найбільш самостійну, незалежну;
- в) за яку більше платять;
- г) щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо надриватися;
- д) не можу уявити, що я піду з нашої організації;
- інше \_\_\_\_\_

11. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у вашій організації? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

- а) його зарплату, доходи, матеріальне становище;
- б) рівень його професіоналізму, кваліфікації;
- в) наскільки добре він «влаштувався»;
- г) наскільки його поважають в організації;
- д) наскільки він самостійний, незалежний;
- інше \_\_\_\_\_

12. Якщо положення у Вашій організації погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитесь заради того, щоб залишитися на роботі? (Можете дати скільки завгодно відповідей):

- а) освоїти нову професію;
- б) працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати;
- в) перейти на менш зручний режим роботи;
- г) працювати більш інтенсивно;
- д) погоджуся просто терпіти, тому що діватися нікуди;
- е) швидше за все, я просто піду з цієї організації;
- інше \_\_\_\_\_

13. Якщо Ви не займаєте посаду керівника, то хотіли б ви їм стати? (Можете дати один або два варіанти відповіді):

- а) так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення;
- б) не проти, якщо це потрібно для користі справи;
- в) так, бо при цьому я зможу краще застосувати свої знання і вміння;
- г) так, якщо це буде належним чином оплачуватися;
- д) ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе;

- е) ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці;
- ж) так, чим я гірший за інших?
- з) ні, це занадто велике навантаження для мене;
- інше \_\_\_\_\_

### **Мотиваційні типи персоналу**

Кожна людина поєднує в собі один або кілька різних мотиваційних типів. Мотиваційний профіль співробітника показує, в якому ступені в ньому присутній кожен мотиваційний тип. Умовно частка мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), і сума всіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють такі «чисті» типи мотивації:

- люмпенізований (клас уникнення);
- інструментальний (клас досягнення);
- професійний (клас досягнення);
- патріотичний (клас досягнення);
- хазяйський (клас досягнення).

Характеристики «чистих» мотиваційних типів:

Люмпенізований тип (мотивація уникнення):

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька ціна робочої сили (кваліфікація, відповідальність, активність);
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль;
- працівники характеризуються мотивацією уникнення;
- розрахунок на сприятливий збіг обставин і прихильність керівника.

Інструментальний тип (мотивація досягнень):

- цікавить ціна праці, а не її зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- максимізація ціни – величина заробітку та інших благ, одержуваних в якості винагороди за працю;

- можливість «заробити» одержувати гроші, а не отримувати їх в якості спонтанної надбавки завдяки щедрості керівника; важлива обґрунтованість ціни, не бажає «подачок»;

- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно;

- працівник з інструментальним типом мотивації, скоріше, терпимо поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах; для нього це послужить підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці;

- розвинена соціальна гідність.

Професійний тип (мотивація досягнень):

- цікавить зміст роботи;

- не згоден на нецікаві для нього роботи, скільки б за них не платили;

- цікавлять важкі завдання, можливість проявити себе і довести, що здатний впоратися з важким завданням, яке не кожному під силу;

- орієнтований на різноманітність, захопливість, творчий характер роботи, на професійне вдосконалення;

- надає перевагу самостійність в роботі і вважає важливою свободу в оперативних діях;

- важливе професійне визнання як кращого в професії;

- працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем компанії, а його професійні інтереси переміщуються за межі організації;

- відрізняються розвинутою професійною гідністю.

Патріотичний тип (мотивація досягнень):

- необхідна ідея, яка буде їм рухати;

- цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи;

- відрізняється готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи;

- важливе суспільне визнання участі в успіху;

- головна нагорода – загальне визнання незамінності в фірмі.

Господарський тип (мотивація досягнень):

- добровільно приймає на себе відповідальність;

- характеризується загостреною вимогою свободи дій;

- не терпить контролю.

## Обробка і інтерпретація результатів

За ключовою таблицею підраховують кількість відповідей по кожному колонку. Обчислюють процентне співвідношення у працівника чистих мотиваційних типів. При цьому за 100 % приймають (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Ключова таблиця ідентифікації типів трудової мотивації

Тип мотивації		Кількість відповідей			
інструментальний		15			
професійний		16			
патріотичний		16			
господарський		17			
люмпенізований		15			
Типи трудової мотивації					
№ з/п	інструментальний	професійний	патріотичний	господарський	люмпенізований
1	2	3	4	5	6
1	г	б	в	а	д
2	а	в	г	б	д
3	в	б	д	г	а
4	а	б	г	в	д
5	а	б	в	д	г
6	б	в	а	а	г
7	д	б	в	а	г
8	г	б	а	в	д
9	б	г	а	а, в	д
10	в	а	д	б	г
11	а	б	г	д	в
12	г, е	а, г, е	а, в, г, д	а, б, г	б, д
13	г, е	д, в	б	а, в	ж, з

Таблиця 2.6 – Відповідність форм стимулювання мотиваційним типам персоналу

Форми стимулюва	Мотиваційний тип				
	інструментальний	професійний	патріотичний	господарський	люмпенізований
1	2	3	4	5	6
Негативні	Нейтральна	Заборонена	Застосована	Заборонена	Базова
Грошові	Базова	Застосована	Нейтральна	Застосована	Нейтральна
Натуральні	Застосована	Нейтральна	Застосована	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонена	Застосована	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналіз	Заборонена	Заборонена	Застосована	Заборонена	Базова
Організацій	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Застосована	Заборонена
Участь в управлінні	Нейтральна	Застосована	Застосована	Базова	Заборонена

Таблиця 2.7 – Лист відповідей – Визначення робочого типу мотивації

№	а	б	в	г	д	е	ж	з	Ваші варіанти відповідей
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

### Завдання 2

У директора об'єднання в кабінеті знаходиться представник заводу, якому об'єднання поставляє ряд виробів по кооперації і з яким склалися багаторічні добрі відносини. Він просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією по суті запитання, що цілком природно, щиро бажаючи допомогти споживачу і в той же час не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти. Чи правильно він поступає?

### Завдання 3

Розглядаючи пошту, керівник знаходить документ, з яким необхідно ознайомитися детальніше, але часу зараз немає і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома. Чи вірно він поступає?

### Завдання 4

Зі структурного підрозділу документи поступають керівнику на підпис у трьох екземплярах: один піде до адресата, другий повернеться в підрозділ, третій залишиться у секретаря або в канцелярії. Третій екземпляр документа потрібен для підстраховування. Адміністратор не переконаний, що другий екземпляр швидко знайдеться в справах структурного підрозділу, тому його теж залишає у секретаря. Чи правильний такий підхід?



### *Завдання 5*

По роду діяльності Вам часто доводиться розмовляти по телефону. На це йде дуже багато службового часу.

Ви вирішили передати функцію відповідей на ділові дзвінки своєму помічнику. При цьому існує небезпека того, що помічник недостатньо досвідчений в тому, щоб розрізнити важливу і другорядну інформацію. Як слід поступити?

### *Завдання 6*

Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, оскільки він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не уміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал в своїй діяльності. Як Ви вирішите дану ситуацію?

### *Завдання 7*

Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найважливіші і які найбільшою мірою роблять вплив на формування життєвої цілі менеджера? Що Ви запишете як визначення в графу «Організованість»?

Свою відповідь аргументуйте.

## **Тема 5 Формування якостей ефективного менеджера**

### *Завдання 1 Емоції та почуття*

Емоція – переживання людиною свого ставлення до якогось об'єкту або події.

Емоції – елементарні переживання, що виникають у людини під впливом загального стану організму в ході процесу задоволення актуальних потреб.

Емоції зазвичай йдуть за актуалізацією мотиву і до раціональної оцінки адекватності йому діяльності суб'єкта. Емоції передбачають ті події, які ще не настали і виникають у зв'язку з уявленнями про пережитих раніше або уявних ситуаціях.

Головна функція емоцій – розуміння один одного, при цьому можна не користуватися мовою, судити про стан інших і краще настроюватися на спільну діяльність і спілкування.

#### **Емоційне зараження**

Люди здатні заражати один одного своїми емоціями. Ваші емоції віддаються вашому підлеглому. І чим більше ваш авторитет, тим сильніше ваша здатність до залучення людей.

## Емоційне стимулювання

Є відмінність між емоційним зараженням і емоційним стимулюванням. У першому випадку ви заражаєте оточуючих емоцією, яку відчуваєте або продукуєте в собі самі: любов до Батьківщини, ненависть до класового ворога, паралельне ставлення до всього світу, захопленість ідеєю, віра в своє рішення і так далі; у другому випадку ми викликаємо будь-яке почуття або емоцію у підлеглих, самі не відчуваючи таких станів. Такий вид дії можна назвати емоційним стимулюванням. У свою чергу емоційне стимулювання можна розуміти як вплив на емоційну «мішень» і як виклик необхідної емоції. Спробуємо прояснити.

### Емоційні мішені

Тут ми можемо говорити про певну мішень емоцій, що викликаються. Що мається на увазі? Мішень може бути позитивною, негативною, невизначеною і точковою. Наведемо приклади, і все стане на свої місця (можливо).

*Позитивна мішень* (в окремому випадку підбадьорювання):

Чи тобі сумувати ?!

Перестань говорити про те, чого у нас немає. Ти ж завжди так добре справлявся зі справами!

Можна відчути, що в цих репліках на адресу підлеглого є підбадьорюючий сенс. Наша мета – позитивне самопочуття людини.

*Негативна мішень* – в окремому випадку – «присоромлення або «присоромлений», від слова «присоромити».

Знову за своє – сумувати через дрібниці?

На цей раз ти впорася?

Тут, навпаки, мішенню висловлювання є негативне самовідчуття підлеглого. Присоромивши людину, можна досягти певних результатів.

*Невизначена мішень:*

Тебе ж неможливо пробити! Тебе в двері, а ти у вікно!

Хто б це говорив!

В даних репліках адресат може вловити і одне, і інше, і все разом: він може підбадьоритися, слова можуть присоромити його, або може відчути суперечливі почуття.

*Точкова мішень* – підкреслення певних рис характеру або концентрація на досягненнях і здібностях.

Ти єдиний, хто вміє так тримати зовнішній натиск.

Безумовно, в презентації тобі рівних немає.

### Виклик необхідних емоцій

Що дуже складно, але дуже ефективно. Цьому треба вчитися, хоча окремі люди мають природну, буквально вроджену здатність викликати потрібні емоції у інших. У цивілізації, де перебільшується роль логіки і, відповідно, недооцінюється спрямовуюча сила емоцій, мало приділяється часу і уваги вихованню почуттів. Налаштовуючись па управлінський лад, давайте для початку перерахуємо основні емоції людини: азарт, апатія, безтурботність, байдужість, бездушність, вина, закоханість, наснага, захоплення, гнів, досада, жалість, заздрість, зацікавленість, злість, здивування, іронія, переляк, цікавість, напруга, насолода, настороженість, обурення, ненависть, образа, самотність, спустошення, відраза, відчай, чарівність, печаль, пригніченість, смуток, ганьба, перевага, байдужість, радість, роздратування, чарівність, розгубленість, рішучість, сарказм, нудьга, сміливість, сміх, смиренність, збентеження, сумнів, зосередженість, співчуття, спокій, страждання, пристрасть, страх, сором, туга, тривога, повага, впевненість, докори сумління, здивування, задоволення, жах, спрямованість, стомлення, втома, чуттєва суперечливість (амбівалентність), ейфорія, ентузіазму, гумор.

Питання в тому, скільки ви відчули емоцій за останній тиждень, останній місяць. Невже все сімдесят чотири?

Для ефективного управління необхідно вміти викликати будь-яку емоцію у людини. Якщо навчитеся стимулювати 74 емоції, ви станете одним з найбільш «професійних маніпуляторів на Землі».

В даному завданні пропонується сформулювати по кілька фраз, які викличуть у людини ту чи іншу емоцію.

Уявіть знайому людину, будь то підлеглий, партнер по бізнесу або партнер по переговорах. Тепер в таблиці 2.8 навпроти кожної емоції напишіть кілька фраз, які швидше за все викличуть саме такий стан людини. А в третьому стовпці опишіть коротко ситуацію, яка буде посилювати цю емоцію.

Таблиця 2.8 – Фрази, що викликають емоції

№	Емоція	Слова, що стимулюють	Ситуація, що стимулює
1	2	3	4
1	Азарт	А пам'ятаєш, як ми з тобою починали? Де наша не пропадала? Давай спробуємо	
2	Апатія	Все безглуздо, повір ...	
3	Безтурботність		
4	Байдужість		

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
5	Нечутливість		
6	Вина	Ну що ж ти наробив?	
7	Закоханість		
8	Наснага		
9	Захоплення		
10	Гнів		
11	Смуток		
12	Довіра	А кому по-справжньому довіряєш ти?	
13	Досада		
14	Жалість	Я не знаю, як з усім цим впоратися. Я просто потрапив. Ти можеш мені допомогти?	
15	Заздрість		
16	Зацікавленість		
17	Злість		
18	Здивування		
19	Іронія		
20	Переляк		
21	Цікавість	У мене тут є нові відомості відносно того, про що ми говорили з тобою вчора	
22	Напруга		
23	Насолода		
24	Настороженість		
25	Обурення		
26	Ненависть		
27	Образа	Зарплати не отримаєш ...	
28	Самотність		
29	Спустошення		
30	Відраза		
31	Відчай		
32	Чарівність		
33	Смуток		

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
34	Пригніченість		
35	Ганьба		
36	Перевага		
37	Презирство		
38	Байдужість		
39	Радість		
40	Роздратування		
41	Розчарування		
42	Розгубленість		
43	Рішучість	Ти робив і не таке! Ти можеш!	
44	Сарказм		
45	Нудьга		
46	Сміливість		
47	Сміх		
48	Смирення		
49	Збентеження		
50	Сумнів	Не так все просто. Я спеціально вчора цікавився про нового кандидата на його попередній роботі ...	
51	Зосередженість		
52	Співчуття		
53	Спокій		
54	Страждання		
55	Пристрасть		
56	Страх		
57	Сором		
58	Туга		
59	Тривога		
60	Повага		
61	Впевненість		

### Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4
62	Захопленість		
63	Докори совісті		
64	Здивування		
65	Задоволеність		
66	Задоволення		
67	Жах		
68	Спрямованість		
69	Втома		
70	Втома		
71	Виразна суперечність (амбівалентність)		
72	Ейфорія		
73	Ентузіазм		
74	Юмор		

#### Завдання 2

- Сформулюйте письмово основні вимоги до організації робочого місця:
  - студента;
  - керівника.
- Зобразите графічно планування робочого приміщення керівника при Т-образному розташуванні робочого столу  
Вирішити ситуацію.

#### Завдання 3

Ваша фірма переїздить в новий офіс. Всі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поряд з Вашим. Як Ви поступите з розподілом кабінетів, щоб робота була ефективною:

- відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, за напрямом залежним від Вас, Ви відправите на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;
- іншим відділам, робота яких нерозривно пов'язана з Вашою, Ви надаєте кабінети поряд зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи?

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

#### *Завдання 4*

Ви – керівник будівельної організації. Понеділок – початок тижня, початок робочого дня. Ви заходите в кабінет, прохаєте секретаря принести чашку кави і займаєте своє робоче крісло, оглядаєте свій кабінет і з тяжкістю в погляді дивитеся на свій робочий стіл: купа паперів різного призначення знаходиться в абсолютному безладді. На 10.00 у Вас призначена нарада з керівниками відділів, але в такому «хаосі» Ви не можете знайти потрібні для проведення наради документи. Як Ви справитеся з даною ситуацією?

#### *Завдання 5*

Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну техніку. В ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови і особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

#### *Завдання 6*

Ви зробили ремонт свого кабінету. Залишилося тільки вибрати меблі. Дизайнер Вашої фірми радить Вам вибрати меблі відомого виробника, але Вам подобається інша. Як Ви поступите?

### **Тема 6 Розвиток менеджерського потенціалу**

#### *Завдання 1*

У Стародавній Греції протягом декількох сторіч великою популярністю при ухваленні важливих управлінських рішень, наприклад, оголошенні війни, виборі тієї або іншої стратегії захисту або розв'язанні важливої суперечки, зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він викрикував деколи незв'язні слова, які, як вважалося, вкладалися в його вуста богами і були наповнені вищим значенням. При храмі Аполлона, де відбувалося дійство, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала відвертість оракула і потім оголошувала всьому населенню міста про розв'язання і прийняття рішень на підставі інформації, отриманої від оракула.

*Проблема 1.* Оцініть з погляду сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб отримання управлінської інформації. Чи може що-небудь з цієї управлінської технології бути використано в сучасній практиці управління?

## Завдання 2

Протягом всього життя Олександр Македонський не раз опинявся в ситуації, коли, здавалося б, розвиток події, результат бою тощо залежали від зовнішніх сил, управляти якими не представлялося можливим, тобто, по суті, залежали від волі випадку. Але, як правило, завжди в таких ситуаціях він умів знаходити розв'язання, які при сприятливому збігу обставин могли привести до благополучного результату. Наведемо як приклад деякі з них.

*Ситуація 1.* Битва при Границі. Це було безпосереднє зіткнення македонських військ з персидською армією, зіткнення двох різних військових шкіл свого часу, двох кодексів честі, двох світоглядів. Персидські воєначальники знали, що македонське військо висадилося в Азії, подолавши Геллеспонтській протоку, і чекали його у Граника, де і відбулася знаменита битва.

Олександр Македонський, підійшовши впритул до розташування ворожого війська, не дав солдатам відпочити, а відразу велів починати бій, порушуючи прийняті традиції ведення бойових дій. Зате він залишився вірний своєму принципу подвійної несподіванки.

*Ситуація 2.* Море відступило. Олександр Македонський вирішив, також всупереч традиціям, використовувати зимовий період для того, щоб забезпечити більш сприятливу розстановку сил в бойових діях літньої кампанії. Необхідно було вчинити перехід від Фаселіди до Памфілії через важкопрохідні гори. По цьому шляху він відправив свої основні війська. Проте цей же шлях можна було виконати уздовж узбережжя по вузькій стежині під нависаючою над морем скелею. При південному вітрі стежину заливало водою. А в цей період якраз дули південні вітри, і пройти по цьому шляху вважалося у місцевого населення безумством.

*Ситуація 3.* Битва при затоці Ісса. В 333 р. до н. е. в битві між македонською і персидською арміями при затоці Ісса на побережжі Середземного моря розв'язувалася доля Передньої Азії. В цій битві Олександру Македонському вперше протистояв сам великий цар Персидської імперії Дарій. Розташування і співвідношення сил було таке, що перемога повинна була залишитися за тим, хто першим прорве розташування військ супротивника. У військ Дарія була значна, в 2–3 рази, перевага в чисельності, в той же час війська Олександра Македонського були дещо вдаліше розташовані.

*Проблема:* оцініть описані вище управлінські ситуації, в яких Олександру Македонському довелося ухвалювати рішення, від яких залежало багато що і перш за все – результат боротьби з могутньою Персидською імперією. Які



розв'язання в цих управлінських ситуаціях слід було б, з вашої точки зору, прийняти головнокомандуючому македонської армії?

### *Завдання 3*

Наполеон Бонапарт, будучи призначений головнокомандуючим французькою армією в Італії в 1796–1797 рр., блискуче виграв ряд битв у протиставленої йому чудово озброєної австрійської армії, від якої французи терпіли поразку за поразкою. В цей час у влади Франції знаходилася Директорія, стурбована в основному особистим збагаченням і зміцненням власної влади.

Наполеон в одну з безсонних ночей під час італійської кампанії аналізував становище, що склалося у Франції.

*Проблема.* На які думки могла навести молодого полководця система управління, яка склалася у Франції? Які стратегічні розв'язання могли бути прийняті Наполеоном в цій ситуації?

### *Завдання 4*

У кінці 1978 р. Чи Якокка очолив компанію «Крайслер». Якраз в день його приходу було оголошено, що збитки компанії в попередньому кварталі склали 160 млн дол., що було найнижчим показником за всю її історію. В компанії не існувало єдиної системи управління. В ній було 35 віце-президентів, і кожний «біг по власній доріжці». Взаємодія між різними службами, наприклад між конструкторами і виробничниками, необхідна при розв'язання загальних задач, практично була відсутня. Але найстрашніше полягало в тому, що керівництво компанії не усвідомлювало всієї глибини і тяжкості кризового положення, що склалося.

Чи Якокка розумів, що він зможе щось змінити в даній ситуації, тільки якщо йому буде надана можливість повністю перетворити існуючу систему управління компанією. І така можливість Якокке була надана.

*Проблема.* Як повинен був би діяти в ситуації, яка склалася в компанії «Крайслер», новий керівник? З чого було слід би почати перетворення в компанії?

### *Завдання 5*

Один з керівників найбільшої автомобільної фірми «Форд», а згодом міністр оборони США при президенті Джоні Кеннеді Роберт Макнамара вважав, що письмовий виклад якої-небудь ідеї – перший крок до її реалізації. Він радив, перш ніж ухвалити важливе управлінське рішення, висловити його

письмово, оскільки це допомагає управлінцю більш виразно представити проблему і шляхи її вирішення.

*Проблема.* Оцініть доцільність ведення записів при підготовці важливого управлінського розв'язання, виходячи з вашого досвіду управлінської роботи. Яка інформація представляє найбільшу важливість на етапі підготовки управлінського розв'язання?

#### *Завдання 6*

Ви часто буваєте у відрядженнях. При цьому перед Вами практично завжди встає одна і та ж проблема – як не забути необхідні речі і ділові папери. Що необхідно зробити в даній ситуації?

#### *Завдання 7*

Ви часто помічаєте, що, хоча Ви завжди настроєні слухати співбесідника уважно, іноді значення того, що хоче сказати Ваш партнер вислизає від Вас, і Ви розумієте його слова зовсім в іншому контексті. Через це останнім часом Ви припустилися деяких помилок в роботі. Як Ви думаєте, в чому може полягати причина цього і що Вам потрібно зробити?

#### *Завдання 8*

Ви протягом робочого тижня неодноразово намагалися додзвонитися до директора однієї фірми, але його не було на місці, а його секретар, вочевидь, неакуратно інформувала його про дзвінки, що поступають. Як Ви побудуєте бесіду з нею наступного разу?

### **3 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійну роботу над засвоєнням навчального матеріалу з конкретної дисципліни можна виконувати у бібліотеці, навчальних кабінетах, комп'ютерних класах (лабораторіях), а також в домашніх умовах.

Основні види самостійної роботи студента:

- вивчення додаткової літератури;
- робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами;
- підготовка рефератів, доповідей;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка до проміжного й підсумкового контролю.

## **МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (САМОМЕНЕДЖМЕНТ)**

### **Змістовий модуль 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості**

#### **Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту**

До сучасних менеджерів відносять осіб «з індивідуальним підходом», які допомагають підлеглим вчитися на власному досвіді і підтримують в співробітниках дух підприємництва і творчості.

Такі керівники успішно вирішують основні проблеми людських комунікацій, конструктивно реагуючи на непередбачувані реакції підлеглих, долаючи інформаційний «голод» в колективі, чітко формулюючи вимоги до співробітників, встановлюючи з ними надійний зворотний зв'язок.

Сучасні керівники ставлять перед собою завдання забезпечення співробітників адекватною заробітною платнею, надання співробітникам можливості відчувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні підприємством, створюють підлеглим умови для самостійного вирішення поточних робочих проблем. В цій пошані до особи людини виявляється вища суть гуманізму менеджменту.

Керівник не повинен прагнути «підстроїтися» під кожного співробітника. Така політика потрібна тільки відносно дійсно цінних, етично зрілих людей. Одночасно керівник повинен проявляти об'єктивність відносно до кожного працівника незалежно від його значущості.

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях.

По-перше, це керівник, що наділяє владою і керівний колективом.

По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.

По-третє, це дипломат, який встановлює контакти з партнерами і властями, успішно долаючи внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це вихователь, який володіє високими етичними якостями, здатний створити колектив і направляючий його розвиток в потрібне русло.

По-п'яте, це інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміючий оцінити і без зволікання упровадити у виробництво той або інший винахід або «ноу-хау».

По-шосте, це просто людина, яка володіє глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, чесністю, рішучістю

характеру і в той же час розсудливістю, здатністю бути зразком в усіх відношеннях.

У взаємозв'язку з функціями управління поведінка менеджера може утілюватися в наступних ролях:

- організатор, який користується пошаною і уміючий працювати з людьми;
- генератор ідей, прагнучий заглянути в суть проблеми, докопатися до істини, його слабе місце – хворобливе відношення до критики;
- ентузіаст, повний енергії, який береться не тільки сам за будь-які завдання, але і надихає на це інших людей;
- контролер, аналітик, гарант якості, здатний оцінити виконану роботу, висунути ідею, знайти в ній сильні і слабкі сторони;
- шукач вигод, який цікавиться зовнішньою стороною справи, може бути добрим посередником між людьми, оскільки звичайно володіє підвищеною популярністю;
- виконавець, добрий адміністратор, здатний не тільки висунути, але і утілити ідею в життя;
- роботяга, подобається всім, перш за все тому, що не прагне зайняти нічиє місце, зате здатний вислухати і підбадьорити;

Менеджер високого класу повинен уміти:

- науково прогнозувати стратегію розвитку фірми, ефективність і конкурентоспроможність товару, що випускають, вивчати і оцінювати чинники, які впливають на конкурентоспроможність товару, аргументовано доводити (усно і письмово) свої ідеї;
- формулювати мету розвитку колективу, розуміти характер, особливості осіб співробітників і адекватно оцінювати себе і інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат в колективі, згладжувати конфліктні ситуації;
- аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і ухвалювати рішення в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників;
- розбиратися в технічних і технологічних особливостях процесу виробництва, принципах дії об'єкта, що купується, випускається або продається, в питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації і автоматизації виробництва;
- організовувати себе і колектив на досягнення поставленої мети, виконувати функції розподільника ресурсів, диспетчера і координатора, делегувати функції і відповідальність за рівнями управління, організовувати

стимулювання працівників для реалізації концепції розвитку організації (наприклад, маркетингової концепції), підвищення якості продукції і економії ресурсів;

– раціонально і ефективно використовувати часовий ресурс для досягнення поставленої мети;

– постійно підвищувати свою кваліфікацію, ясно і дохідливо висловлювати думки, бути чесним, обов'язковим, цілеспрямованим, ставити високу особисту мету щодо задоволення потреб в самовираженні, прагнути вести нормальний спосіб життя, підтримувати добру фізичну форму і акуратно одягатися.

Для аналізу ділових якостей менеджера використовують модель (табл. 3.1), заснована на застосуванні бального методу оцінки:

- 1) ділових якостей (освіти, знань і досвіду);
- 2) здібностей (обдарованості, таланту, геніальності, здібності до даного виду робіт);
- 3) культурного рівня і ерудиції, чесності і порядності;
- 4) характеру (волі, активності, самостійності, обов'язковості, оперативності, турботи про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки);
- 5) темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік);
- 6) спрямованості інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);
- 7) вікового цензу (молодий, середній, немолодий, похилий вік);
- 8) здоров'я (добре, задовільне, погане).

Таблиця 3.9 – Умови оцінки проявів ділових якостей

Прояв оцінюваної ділової якості	Бали
Якість відсутня	1
Якість виявляється дуже рідко	2
Якість виявляється не сильно і не слабо	3
Якість виявляється часто	4
Якість виявляється систематично	5

Експертним шляхом визначають спочатку вагомість кожної якості, потім – середньовагоме значення ділових якостей менеджера за формулою:

$$K_M = \frac{\sum_{j=1}^8 \sum_{i=1}^N \alpha_j \beta_{ij}}{N}, \quad (3.1)$$

де  $K_M$  – середньовагомий інтегральний показник, що оцінює ділові якості менеджера (в балах);

$i = 1, 2, \dots, N$  – порядковий номер експерта;

$j = 1, 2, \dots, S$  – номер оцінюваної якості менеджера;

$\alpha_j$  – вагомість  $j$ -го якості менеджера за десятибальною системою (визначають окремо для кожної групи менеджерів);

$B_{sj}$  – оцінка першим експертом  $i$ -ої якості менеджера за п'ятибальною системою.

В оцінці ділових якостей менеджера повинна брати участь група експертів, не менше, ніж з п'яти чоловік.

Наведемо приклад оцінки ділових якостей менеджера при  $N = 5$  (табл. 3.2).

За цими даними інтегральний показник ділових якостей менеджера складає:

$$K_M = (10(4 + 4 + 5 + 5 + 4) + 7(3 + 3 + 2 + 2 + 3) + 4(3 + 4 + 4 + 3 + 4) + 8(2 + 2 + 3 + 2 + 2) + 3(4 + 4 + 4 + 5 + 4) + 3(3 + 3 + 3 + 3 + 2) + 6(5 + 5 + 4 + 5 + 5) + 8(4 + 4 + 4 + 5 + 5)) / 5 = 896 / 5 = 179.$$

Таблиця 3.2 – Оцінка ділових якостей менеджера при  $N = 5$

Експерти	Експертна оцінка восьми якостей менеджера по п'ятибальній системі							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	4	3	3	2	4	3	5	4
B	4	3	4	2	4	3	5	4
З	5	2	4	3	4	3	4	4
D	5	2	3	2	5	3	5	5
E	4	3	4	2	4	2	5	5
Вагомість	10	7	4	8	3	3	6	8

Цей показник порівнюється з аналогічним показником конкурентів або граничним (еталонним) значенням.

За цією вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника рівно 49, середнє – 147, максимальне з оцінками «відмінно» – 245 балам. У нашому прикладі ділові якості оцінюваного менеджера трохи вище середнього рівня і відповідають оцінці «задовільно». Набір якостей  $i$ , тим більше, їх вагомість для кожної групи менеджерів і фахівців індивідуальний і унікальний.

## Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера

Досягнення мети фірми забезпечується через реалізацію функцій управління.

Функція управління – це частина процесу управління, що отримана в результаті розділення всього процесу управління за характером і змістом пов'язаної з ним праці. Іншими словами, функція є сукупністю управлінських робіт, поєднаних за ознакою однорідності. Виділення функції управління залежить від цільового призначення системи (фірми). Ефективне виконання

функцій управління припускає розподіл прав і обов'язків між підрозділами і персоналом.

Обґрунтоване розділення функцій між підрозділами і службами апарату управління забезпечується за допомогою розробки і реалізації матриці розділення адміністративних функцій управління (далі – РАФУ).

Ця матриця є таблицею, по стовпцях якої перераховують наявні в розпорядженні найменування підрозділів і служб (або конкретні працівники апарату управління), а по рядках перераховують завдання, виконувані цими виконавцями. Умовним знаком позначають відношення кожного підрозділу, служби або конкретного працівника до рішення певного завдання.

З позиції системного підходу матрицю РАФУ можна розглядати як засіб узгодження входів і виходів системи. В найменуваннях стовпців розташовують входи – функціональні підрозділи, служби, посади учасників процесу управління. В найменуваннях рядків перераховують функції (види управлінських робіт, складові процесу управління). В полі матриці умовними знаками показані функції перетворення, які зв'язують сукупності входів і виходів.

При проектуванні матриці РАФУ діяльність з реалізації функцій управління характеризується наступними аспектами:

- відповідальність за рішення конкретного завдання управління;
- функції виконавця по реалізації завдань;
- функції виконавця з підготовки до реалізації завдань.

Відповідно до приведеної класифікації пропонується список умовних позначень, які символізують певні аспекти діяльності з виконання функцій управління.

Умовні позначення для першого аспекту:

Я – одноосібне рішення і персональна відповідальність за рішення завдання (з підписом);

І – персональна відповідальність за рішення певного завдання при колегіальній формі ухвалення рішення (з підписом);

Р – участь в колегіальному рішенні даного завдання без права підпису.

Умовні позначення для другого аспекту:

П – планування;

Пр<sub>о</sub> – організація;

Д<sub>о</sub> – контроль;

Х – координація сумісних зусиль учасників процесу;

А – мотивація (активізація);

О – облік.

Умовні позначення для третього аспекту:

- У – узгодження;
- І – виконання;
- М – підготовка пропозицій;  
– в роботі не бере участь.

Кількість символів, що позначають відношення структурних підрозділів і служб до вирішення конкретних завдань управління, а також їх зміст можуть бути змінені, оскільки визначаються підходом до діяльності з управління і умовами функціонування системи управління і її підсистем, які є об'єктами моделювання.

Для того, щоб визначити значущість символів, використовують один з широко найпоширеніших і доступних методів експертного опиту і обробки експертних оцінок – операція матрицею переваг (парних порівнянь). За допомогою цієї матриці визначають порівняльні (вагомні) оцінки символів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Форма матриці переваг (парних порівнянь)

	K1	K2	K3	..	Kn	Бали
K1						
K2						
K3						
.	.	.	.	.	.	.
Kn						

У приведеній матриці символи порівнюються один з одним. При цьому використовують наступні позначення:

- більш переважному символу привласнюється двійка;
- менш переважному – нуль;
- якщо символи рівні по значущості, то кожному з них привласнюється одиниця.

Техніка заповнення форми: перш за все заповнюється діагональ, де символи порівнюються самі з собою; по діагоналі ставиться один, потім заповнення проводиться по кожній строчці. Якщо символу привласнюється двійка, то по горизонталі в стовпці порівнюваного символу ставиться нуль і т. д. Таким чином, спочатку заповнюються перший рядок і перший стовпець, потім другий рядок і другий стовпець і т. д. Приклад заповнення однієї з таких матриць наведений в таблиці 3.4.

При порівнянні K1 і K2, наприклад, виявлено, що символ K1 переважний символу K2. Тоді в четвертий стовпець першого рядка матриці записують двійку і аналогічно, оскільки символ K2 менш значимий, ніж K1, в третій



стовпець другого рядка записують нуль. Оскільки К1 по значущості рівний К5, то в сьомому стовпці першого рядка записується одиниця.

Таблиця 12 – Приклад заповнення матриці

Символи	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	$\sum K_i$	
1	К1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	К2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	К3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	К4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	К5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	К6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	К7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	К8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

Особливість приведеної матриці полягає в тому, що по кожному її рядку запропоновані значення К-го символу в порівнянні зі всіма іншими. Отже, підсумовуючи число переваг по рядку, можна отримати значущість кожного символу функціональної матриці. Так, К1 має значущість  $K1 = 12$ , а  $K2-5K2 = 8$  і т. д.

Перевірка правильності заповнення матриці:

1) сума оцінок будь-якого символу по горизонталі і вертикалі повинна дорівнювати квадрату кількості символів;

2) сума оцінок будь-якого символу по горизонталі і вертикалі повинна дорівнювати подвоєній кількості символів.

Далі знаходять відносну значущість (частку) кожного символу, наприклад:

$$\begin{aligned} VK1 &= 12/64x \times 100 = 19; & VK5 &= 7/64x \times 100 = 1; \\ VK2 &= 8/64x \times 100 = 12,5; & VK6 &= 3/64x \times 100 = 5; \\ VK3 &= 8/64x \times 100 = 12,5; & VK7 &= 9/64x \times 100 = 14; \\ VK4 &= 6/64x \times 100 = 9; & VK8 &= 12/64x \times 100 = 19. \end{aligned}$$

Отримані експертні оцінки обробляють. Для цього записують індивідуальні оцінки (суми балів по символах). Оскільки всі оцінки належать групі учасників, але є індивідуальними, необхідно знайти колективну оцінку. Найприйнятніший метод отримання колективних оцінок – знаходження середньої арифметичної величини.

Коефіцієнти трудомісткості рішення управлінських завдань ( $k_i^t$ ) розраховують способом, аналогічним викладеному вище, тобто використовуючи матрицю переваг. Коефіцієнт до  $i$  заносять в стовпець матриці (табл. 3.5).

Маючи розраховану вагу операцій ( $K_i$ ) і коефіцієнт трудомісткості рішення управлінських задач ( $k_i^t$ ), можна визначити трудомісткість рішення кожної задачі за формулою:

$$Z_i^t = k_i^t \sum_{j=1}^y K_j, \quad (3.2)$$

де  $k_i^t$  – коефіцієнт трудомісткості вирішення першого завдання;

$K_i$  – сума терезів операцій  $i$ -го структурного підрозділу або посадовця першого завдання;

$i = 1, 2, \dots, y$  – перелік посадовців і структурних підрозділів.

Завантаженість структурного підрозділу або посадовця (загальну трудомісткість всіх виконуваних функцій підрозділом або посадовцем) можна визначити за формулою:

$$Z_i^s = \sum_{j=1}^y K_j k_i^t, \quad (3.3)$$

де  $i = 1, 2, \dots, y$  – перелік управлінських завдань, вирішуваних апаратом управління.

Визначаючи трудомісткість рішення управлінських завдань, можна делегувати всі завдання за ступенем трудомісткості їх виконання. Визначаючи завантаженість посадовців і структурних підрозділів апарату управління, можна виділити самі завантажені відділи і провести оптимізацію функціональної структури, враховуючи при цьому, наприклад, фундацію заробітної платні структурних підрозділів ( $F_i$ ). Для цього необхідно розрахувати норму (ступінь) завантаженості структурного підрозділу або посадовця за формулою:

$$A_i = C Z_i / F_i. \quad (3.4)$$

Даний показник по всіх структурних підрозділах і посадовцях повинен бути приблизно однаковим. Якщо виконані розрахунки свідчать про наявність великих розбіжностей в значеннях показника  $A$  по підрозділах, то доцільно вирівняти норми завантаженості. Для цього необхідно або змінити фундації заробітної платні структурних підрозділів, або передати деякі операції самих завантажених відділів в менш завантажені.

### *Завдання 1*

Завдання: оптимізуйте функціональну структуру виробничих підрозділів підприємства електромашинобудування – ВАТ «Електропила» (далі – АТ «Е»), використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій.

*Початкові дані:* До складу виробничої структури підприємства входять наступні підрозділи: відділ організації і підготовки виробництва (далі – ВОПВ); відділ диспетчування і кооперації виробництва (далі – ВДКВ); відділи начальників крупного машинобудування і апаратного виробництва (далі – ВНКМАВ), що складаються з бюро оперативного планування машинного і апаратного виробництв (далі – БОПМАВ) і бюро оперативного планування заготовчих цехів і підготовки виробництва (далі – БОПЗЦ і ПВ); основних цехів: 1, 2, 3..., 27.

Виробничий блок підприємства підпорядкований заступнику Генерального директора з виробництва.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

#### 1. Відділ організації і підготовки виробництва (ВОПВ):

- ведення системи оперативного планування виробництва на основі нормативно-циклових графіків і договорів;

- контроль за забезпеченням повної технічної підготовки виробництва головного підприємства;

- організація і контроль підготовки виробництва шляхом формування і ведення крізних нормативних графіків поетапного виготовлення виробу від розробки до відвантаження готової продукції;

- ведення класифікатора виробів, які виготовляються машинним і апаратним виробництвами АТ «Е» з урахуванням складності конструкцій, технології виробництва і трудомісткості їх виготовлення;

- складання зведених даних по підготовці виробництва (для оперативного вирішення питань по запобіганню зривів термінів підготовки виробництва).

#### 2. Відділ диспетчування і кооперації виробництва (ВДКВ):

- планування і контроль за своєчасним забезпеченням цехів головного підприємства, дочірнього підприємства заводу «Реостат» і позафірмових підприємств (ПФП), що кооперуються, сировиною, матеріалами, напівфабрикатами;

- комплектуючими виробами згідно з їх заявками;

- профілактичне спостереження (контроль) за ходом виробництва і його регулювання за допомогою диспетчерського зв'язку;

– регулювання черговості навантажувально-розвантажувальних робіт у цехах.

3. Відділи начальників крупного машинобудування і апаратного виробництва (ВНКМАВ), що складаються з:

а) бюро оперативного планування машинного і апаратного виробництв (БОПМАВ):

– складання річних переліків номенклатури з вказівкою планованого терміну випуску продукції;

– складання випускаючим цехам головного підприємства оперативних програм і узгодження їх з ППО;

– контроль за ходом їх виконання;

– оперативний облік готової продукції за кожним випускаючим цехом і здача її у відвантаження; складання графіка відвантаження готових виробів;

– складання початкових документів для забезпечення продукцією апаратного виробництва кожного випускаючого цеху машинного виробництва;

– оперативний контроль за забезпеченням купувальними виробами, матеріалами, напівфабрикатами випускаючих цехів;

– облік закумульованих замовлень по заділу незавершеного виробництва кожного випускаючого цеху по всій номенклатурі головного підприємства;

– складання звітів з виконання виробничого завдання поточного місяця випускаючими цехами головного підприємства і представлення їх Генеральному директору в установленому порядку; підготовка звітів з запиту замовників по випуску конкретної продукції;

б) бюро оперативного планування заготовчих цехів і підготовки виробництва (БОПЗЦ і ПВ):

– розробка оперативної програми заготовчих цехів по номенклатурі і асортименту;

– визначення потреби машинного виробництва в деталях і вузлах, що виготовляються апаратними цехами головного підприємства і складання плану-заявки на ці вузли;

– облік забезпечення заготовчих цехів матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, що поставляються по внутрішньофірмовій і зовнішній кооперації, і контроль за своєчасною підготовкою виробництва, виявлення «вузьких місць» і їх причин;

– організація обліку руху литва на складі і розподіл його по цехах;

– контроль за своєчасним запуском і виготовленням деталей і вузлів в заготовчих цехах, оперативний облік їх виконання; контроль за ходом забезпечення технологічною документацією цехів і видача її в цехи;

– підготовка щомісячних звітів про закриття замовлень заготовчими цехами, затверджених у заступника Генерального директора по виробництву і передача в ППО.

## *Завдання 2*

*Завдання:* оптимізуйте функціональну структуру підрозділів комерційного блоку АТ «Е», використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій.

*Початкові дані:* до складу комерційного блоку входять наступні підрозділи підприємства: відділ матеріально-технічного постачання (далі – ВМТС); відділ зовнішньої комплектації (далі – ВЗК); фінансовий відділ (далі – ФВ); відділ проектування систем консервації, упаковки і транспортування (далі – ВПСКУТ) і відділ збуту (далі – ВЗ). Підрозділи комерційного блоку підкоряються заступнику Генерального директора з комерційних питань.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

1. Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП) і відділ зовнішньої комплектації (ВЗК):

– своєчасне, безперебійне і комплектне забезпечення річної, квартальної і місячної потреби підприємства в сировині, основних і допоміжних матеріалах, в паливі, напівфабрикатах, комплектуючих виробках, необхідних для виконання плану виробництва; облік і контроль за правильним витрачанням матеріалів у підрозділах;

– розрахунок потреби підприємства в сировині, матеріалах і їх запасах для основного виробництва (відповідно до встановлених планових завдань і норм витрати) і коректування розрахунків при зміні виробничої програми підприємства;

– виконання техніко-економічних розрахунків вибору форм (транзитної або складської) поставки сировини і матеріалів, упровадження заходів, направлених на максимальне скорочення витрат, пов'язаних з їх заготівкою, транспортуванням, прийманням, зберіганням і продажем;

– вивчення можливості і доцільності встановлення прямих тривалих зв'язків з поставки сировини, матеріалів і т.д. з постачальниками; вивчення і аналіз інформації і рекламних матеріалів за пропозиціями дрібнооптових магазинів, оптових ярмарків і вільної торгівлі;

– організація обліку фондів сповіщень, нарядів, рознарядок, нарядів-замовлень і інших документів на поставку продукції; перевірка відповідності заявок виділеним фундаціям і специфікаціям, розподіл виділених фундацій на сировину і матеріали по підприємствах, що входять в АТ «Е»;

– контроль за виконанням постачальниками договірних зобов'язань, підготовка документів по недопостачанню, простроченню або поставці сировини невідповідної якості;

– організація доставки вантажів на заводи АТ «Е» із заводів-постачальників і баз постачальницько-збутових організацій;

– розробка розділу «Матеріально-технічне постачання» бізнес-плану підприємства;

– складання і подання у вищестоящі організації і Держкомстат України статистичної звітності у встановлені терміни.

## 2. Фінансовий відділ (ФВ):

– фінансовий контроль за діяльністю підприємства: забезпечення і контроль фінансових ресурсів підприємства;

– аналіз фінансового стану підприємства і розробка конкретних заходів, що забезпечують зростання прибутку підприємства;

– розробка фінансових прогнозів, направлених на забезпечення стабільності діяльності підприємства і підвищення його доходів з комплексом конкретних заходів за досягненням результатів;

– планування бюджетів (річного, довгострокового) на основі бізнес-прогнозів, що розробляються службами підприємства;

– оцінка платоспроможності замовників;

– розвиток взаємозв'язків з фінансовими інститутами, що видають позики і кредити, компаніями страховок і податковими службами.

## 3. Відділ збуту (ВЗ):

– планування і організація каналів розподілу продукції (роздрібна, оптова і власна торгова сіть);

– визначення способів руху товару;

– контроль за комплектацією, упаковкою і підготовкою до відправки споживачам продукції в кількості і в терміни, які вказані в замовленнях і

нарядах, включених в договірні зобов'язання підприємства, а також за своєчасним відвантаженням готової продукції;

- оформлення документації, пов'язаної з відвантаженням продукції головного підприємства, у тому числі експортної продукції, складання супровідних документів;

- складання щомісячних звітів про поставку продукції за формами ЦСУ України для вищестоящих органів управління;

- участь в розробці нормативів запасів готової продукції, контроль за відповідністю запасів готової продукції, встановленим нормативом і недопущенням утворення наднормативних запасів.

4. Відділ проектування систем консервації, упаковки і транспортування (ВПСКУТ):

- проектування нових і вдосконалення існуючих систем консервації, упаковки і транспортування електричних машин і апаратів, виробів народного споживання, що розробляються підприємством;

- проведення експериментальних робіт з метою вдосконалення систем захисту (засобами консервації і упаковки) крупних електричних машин (апаратів і товарів народного споживання) на період транспортування і зберігання;

- вивчення і аналіз інформації про науково-технічні досягнення в області консервації, упаковки, транспортування і зберігання крупних електричних машин (апаратів) і упродовження прогресивних матеріалів і методів;

- здійснення уніфікації упаковки і вдосконалення систем захисту від корозії і старіння засобами консервації;

- облік і аналіз вимог дизайну до упаковки, аналіз інформації про якість упаковки в місцях продажу.

### *Завдання 3*

*Завдання:* оптимізуйте функціональну структуру економічних підрозділів АТ «Е», використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій і завдань.

*Початкові дані:* до складу економічного блоку входять наступні підрозділи: планово-виробничий відділ (далі – ПВО), що складається з бюро планування крупних електричних машин і бюро планування низьковольтній апаратури, запчастин і товарів народного споживання; відділ ціноутворення і витрат (ВЦВ); відділ організації праці і заробітної платні (далі – ВОПЗП).

Всі підрозділи економічного блоку підкоряються заступнику Генерального директора з економічних питань.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

#### 1. Планово-виробничий відділ (ПВВ):

- формування портфеля замовлень на виготовлення головним підприємством продукції закріпленої номенклатури на підставі заявок замовника, технічних протоколів і взаємних поставок;

- складання річних програм випуску крупних електричних машин, низьковольтної апаратури і товарів народного споживання;

- складання і оформлення замовлень на виготовлення крупних електричних машин, що комплектують до них і контроль за виконанням термінів поставки продукції АТ «Е»;

- аналіз і складання висновків про виконання заводами АТ «Е» і його цехами річних, кварталних і місячних виробничих програм випуску продукції по заданій номенклатурі і асортименту;

- участь в розробці перспективних планів розвитку виробництва по номенклатурі і асортименту продукції.

#### 2. Відділ ціноутворення і витрат (ВЦВ):

- калькуляція собівартості, оцінка витрат на виготовлення продукції і вибір цінового сегменту;

- формування цін на продукцію на основі планів з прибутку і аналізу собівартості продукції;

- аналіз конкурентоздатної ціни на продукцію і чинників, що впливають на неї.

- оцінка ефективності експортних поставок за допомогою прив'язки цін світового рівня до цін внутрішнього ринку підприємства.

#### 3. Відділ організації праці і заробітної плати (ВОПЗП):

- розробка плану з праці, заробітної плати і продуктивності праці;

- облік і аналіз виконання добових графіків з виробництва, звітів про виконання планів цехів і відділів;

- складання зведеного звіту з праці і зарплати;

- облік і аналіз руху робочої сили; аналіз стану і причин плинності кадрів;

- розробка, систематизація і облік норм витрат праці;

- уніфікація норм праці, ведення єдиних і укрупнених норм і розцінка;

- контроль за виконанням норм вироблення по цехах і ділянках;



- розробка і упровадження системи оплати праці, стимулюючої вдосконалення методів роботи, підвищення її якості і економія часу;
- контроль і тарифікація робіт, встановлення розрядів робітника;
- розробка пропозицій з преміювання працюючих по категоріях ППП.

### **Тема 3 Організування діяльності менеджера**

#### *Тест «Вибір кар'єрного шляху»*

Оцініть своє прагнення до здійснення кар'єри за наведеними нижче питаннями, закінчивши речення так, як Вам більш за все подобається.

1. Найкращий спосіб примусити людей що-небудь зробити – це:

- а) збільшити їм зарплату;
- б) доручити їм те, що вони вважають нездійсненим;
- в) деякою мірою їх покритикувати;
- г) вставляти їм «палиці в колеса».

2. Справжній керівник – це той, хто:

- а) по-справжньому ризикує;
- б) ризикує, але обережно;
- в) робить вигляд, що ризикує, але насправді здійснює лише добре продумані кроки;
- г) робить все «на зло іншим».

3. Кращі керівники зазвичай:

- а) діють рішуче: той, хто прагне влади і вміє використовувати момент;
- б) поводять себе подібно до дзеркала, дозволяючи іншим відбивати свою енергію;
- в) вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, більш за все дбають про демократичність управління.

4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя; смішно уявити, що хто-небудь відразу зможе розумно та самостійно розпоряджатися владою:

- а) сумно, але факт;
- б) взагалі правильно;
- в) нісенітниця.

5. Спосіб примусити підлеглих «тремтіти» – це:

- а) тверда віра;
- б) холодний розрахунок;
- в) сторонні факти з їхнього життя.

6. Досвідчений керівник досягає успіху лише тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті:

- а) саме так;
- б) це хибне твердження.

7. Позначте правильне твердження літерою «П», а неправильне – «Н»:

- а) гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;
- б) більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- в) на зборах шеф не повинен щось нерозбірливо «мимрити» або намагатися змусити людей мовчати;
- г) привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Найгірший з керівників – це:

- а) я;
- б) тиха, непомітна людина;
- в) той, хто не вселяє довіри.

**Інтерпретація тесту:** правильні відповіді: 1 – а; 2 – б; 3 – в; 4 – в; 5 – а; 6 – а; 7 – б; 8 – в.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. Пам'ятайте, що в цьому питанні зараховується лише відповідь з позначкою «неправильно».

Результати тестування:

60–80 балів. Ви – блискучий керівник, матеріально забезпечений, незалежний, рішучий, однак обачний, дбайливий, не зануда. Ви вмієте помітити та розкрити найкращі якості в інших. Ваші підлегли Вас люблять і підуть за Вами «на край світу».

20–50 балів. Ви сильна та інтелігентна людина, однак добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий. Оточуючі цінують Ваші оригінальні ідеї і Ви часто і не без підстав опиняєтеся в центрі подій. Вам не хочеться нести відповідальність за чужі успіхи та невдачі, але якщо вже довелось керувати, то робите Ви це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно та послідовно просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного і досвідченого керівника. Постійні зіткнення з чужими бажаннями та проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не вмієте.

Планування робочого часу менеджера.

Ефективність ухвалення рішень щодо досягнення мети організації залежить як від вище перелічених ділових якостей менеджера, так і від правильного використання робочого часу, який має в розпорядженні менеджер. Для раціоналізації використання часу доцільно його планувати.

Планування покликане забезпечити використання наявного часу для плідної і успішної діяльності (максимальний критерій), або для досягнення поставленої мети з можливо меншими тимчасовими витратами (мінімальний критерій).

Чим краще менеджер розподіляє свій час, тим ефективніше він використовує його в своїх професійних і особистих інтересах. Планування як складова частина завдань і правил менеджменту означає підготовку до реалізації мети плюс структуризація (впорядкування) часу. Головна перевага, яка досягається шляхом планування роботи, полягає в тому, що планування часу приносить вигоду в часі. На думку Л. Зайверта, хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той може щодня заощадити до 2-х годин, а також вірніше і краще справитися з найважливішими завданнями. Даний вислів є істотним правилом для будь-якого менеджера.

Існує багато методів планування робочого часу. Один з ефективних методів – метод «Альпи».

*«Планування робочого часу за методом «Альпи»»*

*Мета роботи:* отримати навички розробки плану робочого дня, використовуючи метод «Альпи».

*Завдання:*

– освоєння наступних понять: мета і функції роботи менеджера, ефективність і результативність роботи

– ознайомлення з покроковою методикою проведення ділової гри і суттю методу планування робочого часу менеджера;

– розробка плану дня і оцінка результатів роботи. Планування означає підготовку до реалізації мети. В зв'язку з цим говорять також про цільові плани. Розробка конкретного плану витрат робочого часу дозволяє будь-якому менеджеру раціоналізувати свою працю за допомогою правильної розстановки пріоритетів і акцентів на найважливіші завдання дня, підвищити ефективність схвалюваних рішень, підняти рівень організації системи управління фірмою.

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- складання завдань;
- оцінка тривалості поставлених завдань;
- резервування часу (в співвідношенні 60 : 40);
- ухвалення рішень з пріоритетів;
- контроль (облік незробленого).

### Складання завдань

Під відповідними рубриками формуляру «План дня» запишіть все те, що повинен або хоче зробити менеджер протягом наступного дня:

- завдання за списком справ або з тижневого (місячного) плану;
- не виконані напередодні завдання;
- справи, що додалися;
- терміни, в які треба виконати справи;
- періодично виникаючі завдання.

При цьому у формулярі «План дня» рекомендується використовувати скорочення, відповідні виду діяльності або рубрикам:

- В – прийом відвідувачів, візитерів;
- Д – делегування справ іншим співробітникам;
- Д<sub>о</sub> – контроль за процесом виконання завдань;
- П – завдання знаходиться в процесі виконання;
- ПВ – поїздки, відрядження;
- ПР – письмова робота, ділові листи, диктування;
- Т – телефонні розмови;
- Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет і т. д.).

Робочий графік дня, що розробляється, повинен бути реалістичним, тобто обмежений тими справами (роботами), які менеджер фактично в змозі виконати.

Оцінка тривалості поставлених завдань в таблиці 3.5 проставте напроти кожного завдання приблизний час, необхідний для його виконання, підсумуйте тимчасові проміжки і визначте орієнтовний загальний час:

Таблиця 3.5 – Оцінка тривалості поставлених завдань в таблиці

«План дня»	Час, годину
П – аналіз проекту вивчення ринку	3,0
В – план Х (експертна оцінка)	2,0
ПВ – до продавця «БМВ» (уживані автомобілі)	1,5
ПР – план У (лист)	0,5
Т – з планом 2 (програма ЕОМ)	0,5
Т – з планом М (статистика збуту)	0,5
Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет і т.д.)	1,5
Т – з планом Про (вечірня пробіжка)	0,5
Разом:	10,0

### Резервування часу

При складанні плану дня слід дотримуватися основного правила планування часу, згідно якому планом повинне бути охоплено не більше 60 % робочого часу менеджера і приблизно 40 % часу повинно бути залишене як резервний час для несподіваних справ. Таким чином, при 8-годинному робочому дні запланований час повинен складати приблизно 5 годин. Якщо виконання всього списку завдань вимагає більше 60 % робочого часу, то слід довести список до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок непередоручених справ слід або перенести на наступний день, або викреслити, або завершити за рахунок наднормової роботи.

#### Ухвалення рішень по пріоритетах, скороченнях і передорученню

Метою даного етапу є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5–6 годин. Необхідно зробити наступні кроки:

1. Виявлення істотних і неістотних завдань (подій) за тимчасовим принципом Парето (співвідношення 80 : 20). Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію менеджера означає, що в процесі роботи за перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів. Інші 80% часу приносять лише 20 % від загального результату. Стосовно повсякденної роботи це означає, що не слід братися спочатку за найлегші, цікаві або вимагаючи мінімальних витрат справи, а слід приступати до питань згідно з їх значенням і важливістю. Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їх частки в підсумковому результаті і потім розподілити за категоріями А, В і С (метод АВС).

2. Встановлення однозначних пріоритетів для істотних завдань за допомогою методу аналізу АВС і уточнення відповідно до них завдань дня (рис. 3.1).

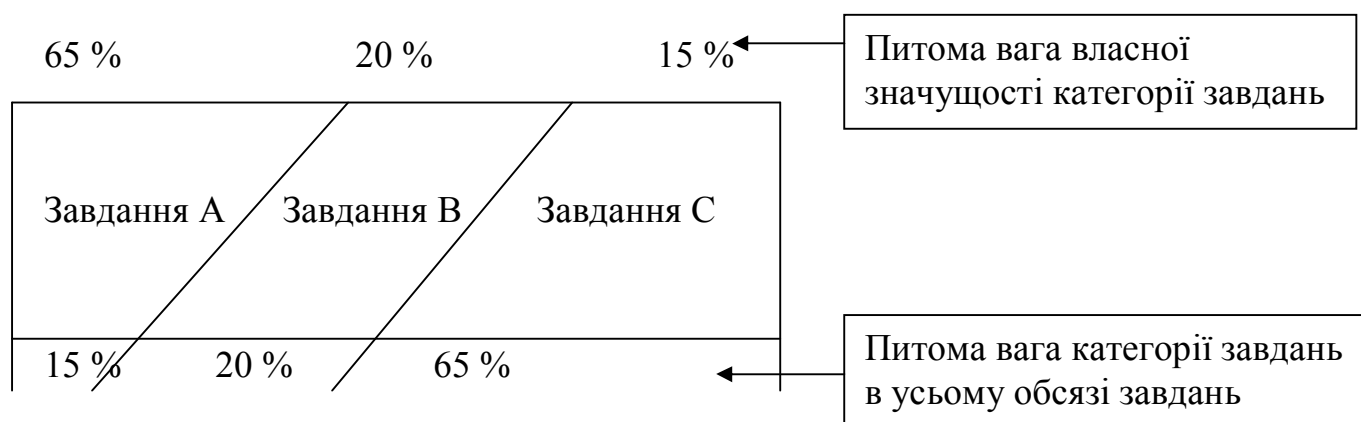


Рисунок 3.1 – Метод аналізу АВС

Аналіз ABC ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

- найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15 % від всієї кількості завдань і справ, якими зайнятий менеджер. Власна значущість цих завдань (в значенні досягнення мети) складає 65 %;

- важливі завдання (категорія В) складають 20 % від усього об'єму завдань, і їх значущість складає 20 %;

- менш важливі, тобто нетермінові справи (категорія З) складають, навпаки, 65 % від загального числа завдань і на їх частку припадає 15 % значущості в досягненні мети фірми.

Згідно з висновками методу аналізу ABC рекомендується за найважливіші справи (групи А) братися в першу чергу, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити велику частину загального ефекту виконання завдань. На наступні по значущості завдання (групи В) доводиться також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо великого числа, але менш важливих завдань (групи З), в цілому дає невеликий підсумок.

3. Перевірка скалькульованої потреби в часі і скорочення часу на виконання всіх справ (завдань) до необхідної величини.

4. Розгляд кожного завдання з погляду можливості її передоручення (делегування) і раціоналізації.

В остаточному варіанті план дня в нашому прикладі виглядає таким чином (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – План дня

Задачі	Пріоритети	Година	Перепоручення (час в годиннику, кому)
П аналіз проекту вивчення ринку	А	2,5	0,5 ч плану До
В плану Х (експертна оцінка)	А	1,0	1,0 ч плану Л
Т з планом М (статистика збуту)	В	0,0	0,5 ч плану М
ПР плану У (лист)	В	0,0	0,5 ч секретарю
ПК до продавця «БМВ» (уживані автомобілі)	В	1,5	
Ч вивчення звітів, циркулярів, газет	З	1,0	0,5 ч секретарю
Т план 2 (програма ЕОМ)	З	0,0	0,5 ч плану М
Т план 3 (вечірня пробіжка)	З	0,0	0,5 ч завтра
Разом :			4,0

Контроль і перенесення незроблених справ

На практиці не всі завдання вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться переносити на наступний день.

Якщо одна і та ж справа переноситься багато разів, то вона стає для менеджера тягарем і тоді існують дві можливості:

- рішуче взятися за неї і довести до кінця;

- відмовитися від вирішення даного питання, оскільки у ряді випадків проблема вирішується сама собою.

## **Змістовний модуль 2 Самоактуалізація особистості менеджера та розвиток менеджерського потенціалу**

### **Тема 4 Самомотивування та самоконтроль менеджера**

#### *Завдання 1*

Розробіть свою модель особистих і ділових якостей, якими повинен володіти менеджер, обґрунтуйте її. Проведіть оцінку своїх ділових якостей, використовуючи метод бальної оцінки (експертним шляхом). При оцінці використовуйте дані декількох експертів (мінімальна кількість експертів – 5 чоловік). Результати аналізу узагальніть.

#### *Завдання 2*

Сплануйте свій робочий час, використовуючи методи: «Альпи», «АВС» і «60 : 40» (дотримуючи всіх вимог, яким повинен слідувати менеджер), якщо тривалість робочого дня складає 9 годину. Обґрунтуйте висновки.

#### *Завдання 3*

Сплануйте свій робочий час, слідуючи тимчасовому принципу Парето (співвідношення 80 : 20), якщо тривалість робочого дня складає 8 годину. Обґрунтуйте висновки.

#### *Завдання 4*

За завданням Генерального директора машинобудівного підприємства розробіть план з реалізації перерахованих нижче завдань, використовуючи метод «Альпи».

1. Організація процесу атестації і підвищення кваліфікації керівників відділів підприємства.

Термін – до 01.05.20\_\_.

2. Забезпечення зниження витрат підприємства на 10 % в порівнянні з попереднім півріччям.

Термін – до 01.07.20\_\_.

3. Скорочення на 20 % втрат робочого часу внаслідок непрацездатності співробітників підприємства.

Термін – до 01.07.20\_\_.

4. Збільшення на 15 % завантаження верстатів з ЧПУ (при двозмінному режимі роботи підприємства) за рахунок введення календарного планування.

Термін – до 01.07.20\_\_.

5. Дотримання термінів відвантаження продукції покупцям (збільшення частки вчасно відвантаженої продукції до 98 % в загальному обсязі відвантаженої продукції).

Термін – до 01.01.20\_\_.

6. Зниження на 25 % об'ємів відходів сировини, що використовується.  
Термін – до 01.04.20\_\_ .

7. Встановлення комп'ютерної системи контролю якості вузлів агрегатів,  
що випускаються.

Термін – до 01.04.20\_\_ .

## Тема 5 Формування якостей ефективного менеджера

### Завдання 1

Як ви оціните наступну модифікацію методу експертних бальних оцінок при аналізі ділових якостей менеджера?

Експерти заповнюють опитувальників, оцінюючи якості менеджера за п'ятибальною шкалою. Потім кожний експерт одержує зведення відповідей інших експертів і наново розглядає свою оцінку. Якщо його оцінка різко відрізняється від оцінок інших експертів, то він пояснює цю відмінність. Дана процедура може ітераційно повторюватися. Анонімність експертів допомагає уникнути міжособових конфліктів.

### Завдання 2

Спробуйте конкретизувати поняття:

- «делегування» (кому яке завдання делеговане);
- «відповідальність» (які співробітники несуть відповідальність за аварійну ситуацію і які дії зроблені після виявлення помилок в роботі);

Заповніть графи № 3 і 4 таблиці 3.7 для приведених в ній ситуацій.

Таблиця 3.7 – Співвідношення делегування та відповідальності

Зміст	Ситуація	«Делегування»	«Відповідальність»
1 Працівник прийнятий на роботу по монтажу друкарської плати відеомагнітофонів. У процесі контролю готової продукції знайдений брак монтажу друкарської плати			
2 Доктор-хірург доручив медичній сестрі підготувати кров для переливання в процесі операції, яку проводять. Пацієнт помер через неправильно вибраної медичною сестрою групу крові			
3 У результаті помилки інженера при замовленні комплектуючих для виробництва підйомних механізмів зобов'язання заводу по відвантаженню готової продукції не виконані в строк			



## Тема 6 Розвиток менеджерського потенціалу

### Завдання 1

*Аналіз і планування життя.*

Дане завдання дозволить оцінити поточний стан основних сфер вашого життя. Побачити проблемні області і стати дієвим інструментом на шляху до підвищення якості життя.

Оцініть стан кожної зі сфер на даний момент часу по 10-бальній системі, де 1 відповідає повному незадоволенню в певному секторі, 10-повне задоволення.

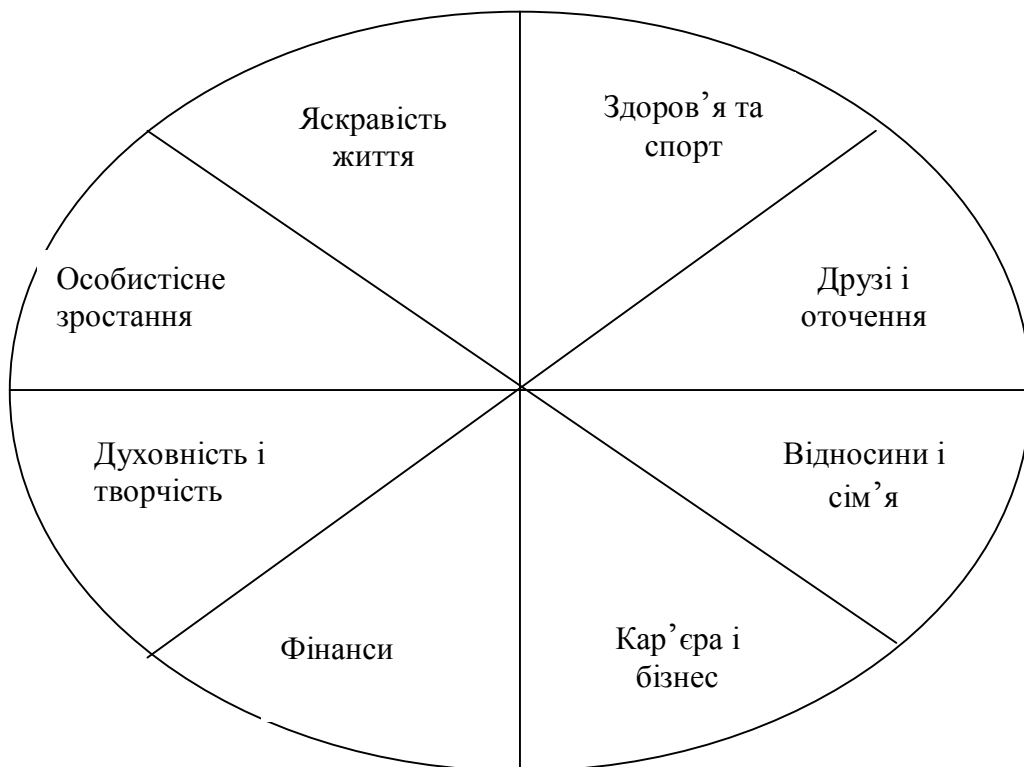


Рисунок 3.2 – Колесо життя

При виставленні балів будьте чесні з собою і передавайте реальну дійсність.

1. Здоров'я та спорт – оцініть своє здоров'я (як ви себе почували в минулому році, три роки тому, в цьому році, сьогодні). Який спосіб життя ви ведете, як харчуєтеся, чим зловживаєте, наскільки активне ваше життя?

2. Друзі і оточення – опишіть чи вистачає вам спілкування? Наскільки воно позитивне або руйнівне? Хотіли б ви змінити щось у вашому оточенні?

3. Відносини і сім'я – дайте оцінку рівню щастя в шлюбі. Якщо не перебуваєте в шлюбі, оцініть задоволеність стосунками.

4. Кар'єра і бізнес – оцініть результативність свого бізнесу. Оцініть задоволеність своєю кар'єрою.

5. Фінанси – оцініть своє фінансове становище зіставивши його з потребами.

6. Духовність і творчість – оцініть свій духовний розвиток і творчу діяльність.

7. Особистісне зростання – оцініть придбання нових навичок, постановку нових цілей і їх досягнення. Можливе підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, читання літератури з саморозвитку.

8. Яскравість життя – оцініть наскільки цікава ваше життя. Які емоції ви отримуєте? Можливо у вас є хобі або справа всього життя.

Заштрихуйте кожен сектор відповідно до виставлених балів (рис. 3.2).

Таким чином Ви отримаєте теперішній стан Вашого життя. Задля того, що відбулися зміни на краще виконайте наступне завдання:

1. У центр зошитового листа перенесіть чистий шаблон «Колесо життя».

2. Орієнтуючись на заповнену раніше «Колесо життя» виставте очікувані бали за сферами. Наприклад, хочете змінити сектор «Здоров'я і спорт» з 2 балів на 8. Після того, як ви виставите бали, з'єднайте точки-бали по кожній зі сфер. Як тепер виглядає «Колесо життя»?

3. Далі необхідно пронумерувати сторінки в зошиті від 1 до 8. Кожна сторінка відповідає назві сектора «Колесо життя»

4. Тепер по кожному сектору життя пропишіть 5 завдань, цілей, які дозволять виправити цей сектор. Наприклад, у вас стоїть низька оцінка в секторі «Здоров'я і спорт».

Подумайте, які здорові звички вам допоможуть в цьому? Якщо ви підготували глянцеві журнали, підкріпіть їх (мрії, цілі і завдання) відповідними картинками, наклеївши їх.

Постарайтеся поставити собі такі завдання, які вам під силу вже найближчим часом, наприклад, за два місяці.

## *Завдання 2*

### *Робота з проєкціями*

Що людині найбільше заважає в об'єктивній оцінці іншої людини? Суб'єктивність.

Об'єктивність – це здатність зрозуміти іншого яким він є, без упередженості, поза власних потреб і особистісних якостей. Коли ми ставимося до кого-то суб'єктивно, ми вважаємо, що людина володіє тією чи іншою якістю не тому, що вона насправді ними володіє, а тому, що нам так хочеться. Іноді, звичайно, суб'єктивна характеристика виявляється точною, але від цього вона не перестає бути менш суб'єктивною.

Приклади суб'єктивних оцінок:

– одна людина чекає від іншої (багатої) значною щедрості щодо себе (дорогого подарунка або навіть спадщини). Оскільки жити з мрією значно комфортніші, сам собі він вселяє, що багата людина дуже добра і турботлива.

Але це лише одна сторона суб'єктивності. Інша полягає в тому, що людина автоматично, не критично переносить на інших людей (проектує) якості, які притаманні йому самому.

Приклади проекції:

– людина сама схильна до брехні. І тому їй здається, що всі навколо брешуть йому, хитрують. Може бути і навпаки: людина любить говорити тільки правду, дуже болісно переносить брехню і тому їй здається, що оточуючі теж схильні говорити зазвичай правду, але кажуть неправду тільки у виняткових ситуаціях;

– людині подобається привертати до себе позитивну увагу (демонструвати). Тому у неї може скластися враження, що оточуючі люди живуть тільки тим, що «рисуються».

Повністю позбавитися від проекції можна. Зрештою, ми знаємо тільки свій образ думок. У чужу голову не залізеши, про спосіб думок іншої людини можна тільки здогадуватися. Тому так чи інакше доводиться уподібнювати чужий образ думок своєму. Але приглушити цю проекцію можна.

Періодично треба критично аналізувати власні уявлення про іншу (конкретну) людину. Виберіть когось, кого ви добре знаєте, з ким у вас виробилися деякі відносини, може бути не прості. Порівняйте себе і його, звертаючи в першу чергу увагу на відмінності.

*Завдання на відпрацювання:*

Заповнюйте таблицю 3.8 вписуючи в осередку відповіді на питання.

Таблиця 3.8 – Порівняння власних негативних та позитивних якостей з якостями іншої людини

Я		Інша людина	
1	2	3	4
Позитивні якості	Негативні якості	Позитивні якості	Негативні якості

Використовуйте запропоновані запитання, також використовуйте свої варіанти.

характер:

– як ставитеся до інших людей;

- чи можете брехати;
- ставлення до праці;
- ставлення до грошей;
- відношення до кар'єри;
- стриманість;
- вихованість;
- тактовність;
- поважність;
- щирість;
- доброта;
- вміння любити;
- ... свій варіант ...

#### Здібності:

- інтелект;
- творчі здібності;
- артистизм;
- технічні можливості;
- ... свій варіант .....

#### Вольові якості:

- цілеспрямованість;
- наполегливість;
- ...свій варіант

#### Інтереси і схильності:

- чим цікавиться;
- чи є хобі;
- деструктивні схильності.

#### Особистість:

- як ставляться інші люди;
- чим знаменитий;
- чи приносить користь суспільству;
- ...свій варіант...

Після того як ви заповнили таблицю 3.8, одним кольором об'єднайте в гурток свої негативні характеристики і позитивні якості іншого (стовпчики 2 та 3).

Вам слід прочитати все, що вийшло в центрі вашої таблиці. Це і є ваше об'єктивне Я. Як вам такий результат?

Тепер давайте подивимося уважно на всі 4 колонки. Є два типи проєкцій, одні стосуються вашої особистості, інші – інших.

Те, що ви писали про себе (ваші плюси і мінуси), це те, що ви хочете, щоб бачили інші або ви знаєте про те, що вас бачать таким.

Те, що ви писали про інших (плюси і мінуси), це те, що ви не хочете, щоб бачили в вас, або це в мені є, але я таку рису не беру, придушую її прояви. Я не бачу цього в собі, тому відзначаю це в інших. Все, що чіпляє в іншому, в собі не бачиться.

Інтерпретація:

1. Якщо ваша позитивна риса дублюється і в позитивних якостях інших, вона вами усвідомлена і привласнена собі. Наприклад, моя позитивна риса – це щирість, також я вважаю щирість позитивною рисою мого друга.

2. Якщо ваша негативна риса дублюється і в негативних якостях інших, вона вами усвідомлена і прийнята. Наприклад, недовірливість я вказую як свій мінус, але наголошую це як мінус і у свого друга.

3. Якщо одна і та ж риса вказана і як позитивна характеристика, і як негативна, найімовірніше, я ще шукаю себе, моє «Я» бореться. Наприклад, характеристика «добра» вказана і там, і там. Це означає, що іноді я хочу бути доброю, а іноді – не хочу. Швидше за все, доброта транслюється до всіх оточуючих, знайомим і незнайомим, після чого я можу ляяти себе за надмірну доброту.

4. Якщо вас дивують певні позитивні характеристики, які ви вказали в плюсах у інших, найімовірніше ви володієте цією межею, але не дозволяєте собі цим користуватися. Наприклад, у інших я виділяю як плюс «креативність», але про себе такого сказати не можу.

І найважливіше: якщо хтось говорить про вас погано, пам'ятайте, людина може віддавати вам свою проєкцію. Не варто її приймати. З сьогоднішнього дня у вас повинен з'явиться новий навик: віддавати чужі проєкції їх авторам, адже тільки якщо у людини розхитані особистісні кордони, він приймає на себе чужі проєкції і вірить в них.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

1. Визначить сутність і управлінські ролі менеджера.
2. Яким чином відбувається оцінка ділових якостей менеджера?
3. Визначить рольову спрямованість діяльності менеджера.
4. Поясніть взаємозв'язок факторів, що впливають на управлінську діяльність і здатність менеджера.
5. Визначить термін «менеджер». Назвіть категорії працівників, які належать до управлінського персоналу.
6. Охарактеризуйте зміст управлінської праці менеджерів, її відмінність від інших видів трудової діяльності.
7. Назвіть основні види розподілу праці менеджерів і їхня відмінність.
8. Надайте характеристику головним вимогам до професійної компетенції менеджерів, основні вміння, що визначають ефективність їхньої праці залежно від рівня керування.
9. Поясніть сутність, значення й завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
10. Визначить принципи пошуків резервів у керуванні.
11. Назвіть основні види розділення управлінської праці: сутність і зміст.
12. Яким чином планується ефективне використання робочого часу?
13. Охарактеризуйте принципи організації роботи менеджера.
14. Аналіз використання часу.
15. Система планування часу менеджером.
16. Організація робочих місць.
17. Планування робочих місць.
18. Технічне оснащення робочих місць.
19. Удосконалювання умов праці.
20. Значення й роль інформації в роботі менеджера.
21. Види службових документів.
22. Вимоги до службових документів.
23. Організація роботи менеджера з документами.
24. Складання й оформлення документів.
25. Використання ЕОМ у роботі з документами.
26. Робота над текстом.
27. Тренування пам'яті.
28. Записна книжка керівника.
29. Ефективність ділового спілкування по телефоні.

30. Підготовча робота перед службовими відрядженнями.
31. Розкрийте сутність емоційної компетенції в управлінській діяльності.
32. Охарактеризуйте основні інструментарії тайм-менеджменту.
33. Розкрийте сутність мотивації та самомотивації менеджера.
34. Розкрийте сутність планування в діяльності менеджера.
35. Охарактеризуйте індивідуальні особистісні відмінності менеджерів.
36. Охарактеризуйте основні критерії ефективного само менеджменту.
37. Асертивність в роботі менеджера. Причини неасертивної поведінки особистості.
38. Охарактеризуйте вплив акцентуації характеру на ефективність управлінської діяльності.
39. Надайте визначення ціннісних орієнтирів особистості.
40. Розкрийте поняття саморозвитку особистості менеджера.
41. Надайте характеристику методів планування особистої роботи менеджера.
42. Надайте характеристику основним видам розподілу і кооперації управлінської діяльності.
43. Розкрийте сутність специфіки управлінської діяльності.
44. Розкрийте сутність методів нормування управлінської діяльності.
45. Надайте характеристику технології проведення нарад та зборів.
46. Розкрийте сутність, класифікацію та основні функції перемовин.
47. У чому полягають основні завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства?
48. Охарактеризуйте сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
49. У чому полягають напрямки розвитку ділових і особистісних якостей менеджера (ініціативи, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості)?
50. Опишіть закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктній ситуації.
51. Опишіть ефективну поведінку менеджера в конфліктних ситуаціях
52. Які напрямки розвитку менеджера нерозривно пов'язані з особистісним розвитком?
53. Охарактеризуйте розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

54. Охарактеризуйте сутність, види, напрямки розвитку менеджерського потенціалу.
55. Поясніть у чому полягає творче вирішення управлінських проблем.
56. Розкрийте сутність творчого потенціалу особистості менеджера. Назвіть типи творчої особистості.
57. Які компоненти включає в себе професійний і посадовий зростання?
58. Охарактеризуйте основні аспекти планування ділової кар'єри менеджера.
59. Охарактеризуйте суть цільового планування роботи менеджера.
60. Наведіть класифікація та основні функції переговорів.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андронов Г. Современные методы ведения архивов на базе программно-технических средств / Г. Андронов // Управление персоналом. – № 9. – 1999. – С. 48–53.
2. Атаев А. А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации / А. А. Атаев. – М. : Экономика, 1988. – 195 с.
3. Базаров Т. Ю. Игра как средство командообразования // Психология сегодня / Т. Ю. Базаров. – М., 1996. – 258 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации : учебн. пособие / Т. Ю. Базаров. – М., 1996. – 310 с.
5. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – Київ : Професіонал, 2007. – 407 с.
6. Беккер Г. Теория распределения времени / Г. Беккер // США. Экономика, политика, идеология. – 1996. – № 2.
7. Берд П. Обуздай свой телефон. Как положить конец тирании собственного телефона / П. Берд. – Мн. : Амалфея, 1996. – 212 с.
8. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев : Наукова думка, 1990. – 289 с.
9. Карнеги Д. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л. Дж. Питер, С. Н. Паркинсон, А. Блох. – М. : Республика, 1993. – 447 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998. – 210 с.
11. Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1995. – 210 с.
12. Вудкок М. Раскрепощение менеджера. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1994. – 320 с.
13. Гандина Н. М. Экономика и нормирование труда : учеб. пособие / Н. М. Гандина. – Иркутск. : ИГЭА, 1994. – 284 с.
14. Гастев А. К. Как надо работать / А. К. Гастев. – М. : Экономика, 1966. – 478 с.
15. Гвишиани Д. М. Организация управления / Д. М. Гвишиани. – М., 1972. – 150 с.
16. Нормирование труда / [Б. М. Генкин, П. Ф. Петровиченко, М. И. Бухалеов и др.]. – М. : Экономика, 1985. – 351 с.
17. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посібник / І. І. Дахно. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.

18. Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / пер. с англ. Т. А. Сиваковой. – Мн. : Амалфея, 1996. – 192 с.
19. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посібник / Л. Є. Довгань. – Київ : Ексоб, 2002. – 384 с.
20. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / П. Ф. Друкер. – М. : Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. – 274 с.
21. Ермошенко Н. Н. Управление производством и руководитель / Н. Н. Ермошенко, Г. И. Бришченко. – Киев – Донецк : Вища школа, 1989. – 310 с.
22. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках : советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время : пер с нем. / Л. Зайверт. – М. : Интерэкспорт, ИНФРА-М, 1995. – 267 с.
23. Законы успеха : сборник / пер. с англ. Н. Каныкина. – М. : Агентство «ФАИР», 1998. – 448 с.
24. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина. – М., 1997. – 260 с.
25. Комаров Е. Н. Какова у Вас техника личной работы (тест для руководителя) / Е. Н. Комаров // Управление персоналом. – № 6. – 1998. – С. 15–24.
26. Комлев Е. И. Научные основы управления и организации труда / Е. И. Комлев. – М. : Высшая школа, 1998. – 268 с.
27. Комлев Е. Н. Научные основы управления и организации труда / Е. Н. Комлев. – М. : Высшая школа, 1998. – 284 с.
28. Корисенцев П. М. Принципы организации / П. М. Корисенцев. – М. : Экономика, 1966. – 285 с.
29. Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента / М. Костомаров // Управление персоналом – № 12. – 1998. – С. 22–29.
30. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1996. – 352 с.
31. Кузнецов С. Л. Автоматизированные технологии в делопроизводстве / С. Л. Кузнецов // Управление персоналом. – 1997. – № 12. – С. 52–61.
32. Кузнецов С. Л. Хранение документов в электронной форме / С. Л. Кузнецов // Управление персоналом. – 1997. – № 40. – С. 45–52.
33. Ладанов И. Д. Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – М. : Элник, 1995. – 247 с.

34. Ламекин В. Ф. Оргтехника (для офиса) / В. Ф. Ламекин. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1997. – 470 с.
35. Ларин М. Документационное обеспечение и информационный менеджмент / М. Ларин // Управление персоналом. – 1997. – № 11. С. 67–75.
36. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
37. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя / Е. Н. Морозова. – СПб. : Речь, 2008. – 219 с.
38. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.
39. Наука управляти : з історії менеджменту : навч посібник / Упорядник І. О. Слепов. – Київ, 1993. – 324 с.
40. Ниссене Й. Время руководителя : / Й. Ниссене, С. Воутилайнен. – М. : Экономика, 1988. – 364 с.
41. Ниссенен И. Время руководителя : эффективность использования : пер с финского / И. Ниссенен, С. Воутилайнен. – М. : Экономика, 1988. – 192 с.
42. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой : пер. с англ. / Д. Оллок. – М. : Финпресс, 1988. – 278 с.
43. Панкратов В. Н. Искусство управлять собой : практическое руководство / В. Н. Панкратов. – М. : Издат-во Института психотерапии, 2001. – 256 с.
44. Передерий Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ / Н. Передерий // Управление персоналом. – 1999. – № 6. – С. 29–37.
45. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М., 1986. – 341 с.
46. Платонов С. В. Искусство управленческой деятельности / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – Киев : Либра, 1996. – 374 с.
47. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М. : Московский университет, 1991. – 285 с.
48. Пшоловский Т. Принципы совершенной деятельности / Т. Пшоловский. – Киев, 1993. – 210 с.
49. Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения / Л. Светлов // Управление персоналом. – 1999. – № 8. – С. 13–21.
50. Стенюков М. В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению) / М. В. Стенюков. – М. : Приор, 1998. – 96 с.

51. Стенюков М. В. Составление документов на компьютере / М. В. Стенюков, О. А. Кузнецова. – М. : Приор, 1996. – 144 с.
52. Терещенко В. И. Курс для высшего управленческого персонала / В. И. Терещенко. – М. : Экономика, 1970. – 807 с.
53. Туленков М. В. Вступ до історії та практики менеджменту : навч посібник / М. В. Туленков. – Київ, МАУП, 1998. – 138 с.
54. Уткин Э. А. Профессия-менеджер / Э. А. Уткин. – М. : Экономика, 1992. – 320 с.
55. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента : учебно-практическое пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 1997. – 352 с.
56. Форсайт П. Делу – время : как правильно распоряжаться своим временем / пер. с англ З. Я. Красневской. – Мн. : Амалфея, 1998. – 272 с.
57. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 280 с.
58. Хроленко А. Т. Самоменеджмент для тех, кому от 6 до 20 / А. Т. Хроленко. – М. : Экономика, 1996. – 352 с.
59. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера / В. П. Шейнов. – 2-е изд., доп. – Мн. : Амалфея, 1996. – 349 с.
60. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997. – 288 с.
61. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М. : Высшая школа, 2007. – 304 с.
62. Щипилина Л. А. Технология саморазвития менеджера : учеб. пособие / Л. А. Щипилина. – Омск, 1998. – 308 с.
63. Энкельман Н. Б. Преуспевать с радостью / Н. Б. Энкельман. – М. : Экономика, 1993. – 395 с.
64. Якокка А. Карьера менеджера : пер с англ. / А. Якокка. – М. : Прогресс, 1990. – 324 с.

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (САМОМЕНЕДЖМЕНТ)»**

*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі: **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна,  
**КАЛАШНИКОВА** Христина Ігорівна,  
**МАЗУР** Аліна Борисівна

Відповідальний за випуск *Н. О. Кондратенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2018, поз. 341 М.

---

Підп. до друку 14.02.2019. Формат 60 × 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 3,5  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.