

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
І ЛОГІСТИКИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
щодо практичних занять з дисципліни
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Дніпро
2018

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Самоменеджмент» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укладач: Шапа Н. М.– Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018.- 22 с.

Методичні вказівки є доповненням до навчального контенту з дисципліни «Самоменеджмент» і містять контрольні питання, практичні завдання, додаткову інформацію для виконання завдань. Вказівки розроблені з метою формування сучасних знань і навичок в області самоменеджменту.

Методичні вказівки призначені для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Укладач: Шапа Н. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту, управління проектами
і логістики ДВНЗ ПДАБА.
Протокол № 8 від 23.03.2018 р.
Зав. кафедри МУПіЛ Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні
Президії методичної ради
ДВНЗ ПДАБА
Протокол № 5(124) від 12.04.2018 р.

ЗМІСТ

Загальні положення	3
Практичне заняття 1. Становлення і розвиток теорії та практики самоменеджменту	4
Практичне заняття 2. Модель сучасного менеджера	6
Практичне заняття 3. Наукова організація праці менеджера	9
Практичне заняття 4. Розподіл та кооперація управлінської праці	10
Практичне заняття 5. Планування особистої роботи менеджера	11
Практичне заняття 6. Розрахунок норм управлінської праці, аналіз робочого часу.....	11
Практичне заняття 7. Складання управлінських документів	13
Практичне заняття 8. Організація та проведення нарад і зборів.....	14
Перелік рекомендованої літератури	15
Додаток А. Ситуації для аналізу	17
Додаток Б. Аналітично-розрахункова задача «Виробнича нарада»	20

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки до проведення практичних занять розроблені з метою закріплення одержаних теоретичних знань, вивчення та осмислення вітчизняного та закордонного досвіду формування і розвитку проектної команди, придбання навичок щодо розроблення концепції управління командою проекту та виконання основних функцій.

Теми занять сформульовані таким чином, щоб розкрити всі аспекти змісту поняття «самоменеджмент» як наука і практика управління, як мистецтво, як організація управління самим собою і як процес розробки та прийняття рішень. Наведено контрольні питання, завдання для обговорення та вправи, що потрібно виконати щодо поглибленого вивчення дисципліни.

У додатках до планів практичних занять наведено конкретні ситуації для обговорення, додаткова інформація для виконання завдань, умови задач на застосування кількісних методів прийняття рішень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Становлення і розвиток теорії та практики самоменеджменту

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю «самоменеджмент» та розкрийте його зміст з точки зору різних науковців.
2. Що характеризують наступні поняття: самоврядування, самоорганізація, персональний менеджмент?
3. Розкрийте зміст самоорганізації, яка спрямована на управління різними ресурсами: часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.
4. Яка основна мета та завдання самоменеджменту?
5. Назвіть причини виникнення науки самоменеджменту.
6. Поясніть, що означає вислів «Самоменеджмент - це наука і мистецтво управління самим собою» (що є наукою, а що мистецтвом)?
7. Які сучасні напрями або види теорії та практики самоменеджменту?
8. Розкрийте зміст базових понять самоуправління: самодисципліна; відповідальність; дотримання законів, правил та встановлених у суспільстві цінностей; готовність працювати в команді; адаптивність до змін; бажання розвиватися, навчатися.
9. Охарактеризуйте концепції самоменеджменту.

Завдання та запитання для обговорення

1. Чи знайомі Ви із технологіями самоменеджменту? Якщо так, то як Ви їх використовуєте у власному житті?
2. Практичний досвід самоменеджменту, його етику відтворюють сучасні фільми, книжки. Наведіть власні приклади та опишіть своє враження від прочитаних книг, відвідування тренінгів або програм особистого росту, перегляду кінофільмів, наприклад, таких як «Мирний воїн», «Адвокат диявола». Як досягали бажаного герої цих фільмів та який вплив мав на оточуючих їх приклад?
3. Яка на Ваш погляд мета та результат самовдосконалення менеджера? Чи виправданий принцип досягнення цілей будь-якою ціною?
4. Тестування «Чи організована Ви людина?» та обговорення результатів.
5. Розглянути етапи еволюції менеджменту в хронологічній послідовності й охарактеризувати основні ідеї і напрацювання кожної школи управління. Результати занести в таблицю 1.1.

Етапи еволюції менеджменту

Назва концепції	Автор	Зміст концепції
Економії свого часу		
Здолання власних обмежень		
Підвищення власної культури ділового життя		
Самоменеджмент як сукупність соціальних технологій		
Саморозвитку творчої особистості		
Досягнення власного ділового успіху		

1. Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності. Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту.

2. Автор концепції вважає, що головна мета самоменеджменту – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

3. Націлює на індивідуальну управлінську діяльність в кожному з основних складових елементів менеджменту – постановці цілей, плануванні, ухваленні рішень, реалізації і організації, контролі в поєднанні з інформацією і комунікацією в кожному з елементів, тобто в наявності опору на теорію класичного менеджменту, його індивідуалізація;

4. Орієнтує на самооцінку потенціалу менеджера в кожній з функцій, дозволяє порівняти результат з необхідною нормою, рекомендує, як практично поліпшити результат;

5. Необхідно виявляти фактори, що стримують розвиток організації, групи чи індивіда та прикладати зусилля, щоб усунути їх.

6. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями і, як результат, успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу.

7. Яка концепція робить наголос на усуненні наступних якостей менеджера: неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; призупинений саморозвиток; недостатність навиків вирішення проблем; повна або часткова відсутність творчого підходу та інші.

8. Основа ідея даної концепції полягає у економії та раціональному використанні самого цінного капіталу менеджера – власного часу.

9. Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління

власним станом; технології планування і структуризації часу упевненій роботі із зменшенням загрози стресів і щоденним досягненням.

10. Основна ідея концепції полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом.

11. Автор концепції спробував розкрити мету самоменеджменту через визначення культури.

12. В основі створення даної концепції полягає ідея, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх.

13. Автор якої концепції підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, в яких вивчається людина.

14. Успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання.

15. Автор надає велике значення таким необхідним в діловому світі якостям, як вміння жити в згоді з людьми, техніці написання листів, введення бесід.

16. Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця.

17. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.

18. Для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на низку питань.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Модель сучасного менеджера

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність та особливості управлінської праці.
2. Назвіть передумови до управлінської діяльності: розумові здібності та мотивація.
3. Які сучасні вимоги до ділових якостей менеджера, складові його професійної компетентності.
4. Які вимоги до особистісних якостей менеджера з точки зору вольових і морально-психологічних рис, здоров'я та способу життя.
5. Назвіть методи оцінки якостей менеджера.
6. Опишіть шляхи самовдосконалення керівника.

Вправа 1. «Види діяльності менеджера. Ролі менеджера за Г. Мінцбергом»

Відтворіть у робочих зошитах таблиці 1 і 2. Розгляньте приклади діяльності топ-менеджера і класифікуйте їх за наведеними ознаками, а також визначте, які ролі за Г.Мінцбергом ілюструє кожен приклад.

Приклади:

- 1) наймання на роботу завідувача відділу продаж,
- 2) складання бізнес плану,
- 3) доповідь на річних зборах акціонерів,
- 4) укладання угоди з постачальником,
- 5) приймання відвідувача з особистого питання,
- 6) головування на балансовій комісії за результатами проведення інвентаризації,
- 7) підписання квартального статистичного звіту,
- 8) надання звіту у податкову інспекцію,
- 9) реагування на аварію опалювальної системи у виробничому цеху,
- 10) організація ремонту складу,
- 11) реклама виставки - продажу у пресі,
- 12) участь у презентації фірми – постачальника,
- 13) укладання колективного договору,
- 14) зустріч з іноземною делегацією з питань можливого товаропостачання,
- 15) розгляд пошти,
- 16) бесіда з порушником трудової дисципліни,
- 17) написання листа до постачальника,
- 18) підписання річного балансу,
- 19) проведення інвентаризації на складі,
- 20) надання відпустки на дипломну сесію бухгалтеру,
- 21) розподіл партії закуплених комп'ютерів для потреб апарату управління,
- 22) подання річного балансу,
- 23) складання листа – відповіді до університету – згода на стажування магістрів,
- 24) затвердження посадової інструкції технолога,
- 25) телефонування до відділення банку,
- 26) проведення зборів у філії з приводу конфліктної ситуації у колективі,
- 27) видання наказу про преміювання працівників за результатами роботи у минулому кварталі,
- 28) оцінювання проекту по впровадженню інновації на виробництві.

Таблиця 2.1

Види діяльності менеджера

Класифікаційні ознаки та різновиди	Приклади
1. За змістом: Комплексні Економічні Комерційні Технічні Технологічні Кадрові ...тощо	
2. За характером ініціативи: За власної ініціативи З ініціативи підлеглих	
3. За періодом: Перспективні Поточні	
4. За предметом діяльності: Робота з фіксованою інформацією Ділові контакти	
5. За періодичністю повторення: Регулярні Нерегулярні	
6. За фіксованістю у часі: Жорстко фіксовані Ті, що мають певні часові рамки	
7. За терміновістю: Термінові Нетермінові	
8. За важливістю: Важливі Менш важливі	

Таблиця 2.2

Ролі менеджера за класифікацією Г. Мінцберга

Роль	Приклади
Міжособистісні ролі	
Головний керівник	
Лідер	
З'єднувальна ланка	

Продовження таблиці 2.2

Інформаційні ролі	
Приймач інформації	
Розповсюджувач інформації	
Представник	
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець	
Ліквідатор порушень	
Розподілювач ресурсів	
Ведучий переговори	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Наукова організація праці менеджера

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність та завдання наукової організації праці в діяльності менеджера.
2. Прокоментуйте основні принципи наукової організації праці менеджера. Наведіть приклади їх застосування або порушення в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.
3. Назвіть напрямки наукової організації праці, та надайте їх стислу характеристику.

Практичні завдання

1. Вас призначено менеджером відділу постачань будівельної організації. З бесід із Вашими підлеглими було з'ясовано наступне:
 - Новітні форми та методи роботи з постачальниками застосовані в організації праці тільки окремих працівників відділу. Більшість робітників використовують застарілі методи роботи;
 - Часом у підлеглих виникають конфлікти в наслідок того, що окремі елементи праці не узгодженні між собою;
 - Деякі працівники не змогли чітко відповісти які функції вони виконують та які обов'язки мають.
 Прокоментуйте якість організації праці у відділу. Які принципи наукової організації праці було порушено Вашим попередником? Що Ви будете робити для поліпшення ситуації?
2. Розробіть послідовність дій щодо вивчення та аналізу праці робітників окремого підрозділу підприємства (на прикладі відділу постачань із завдання 1).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Розподіл та кооперація управлінської праці

Контрольні питання

1. Дайте визначення розподілу управлінської праці.
2. Назвіть основні види розподілу праці на підприємстві.
3. Що таке кооперація праці? Які існують форми кооперації праці менеджерів?
4. Які групи функцій виникли в наслідок розподілу та кооперації праці менеджерів. Наведіть приклади (для виробничої організації, для вищого закладу освіти, інших).
5. У чому полягає сутність організаційно – розпорядчої діяльності менеджера?
6. Розкрийте комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
7. Висвітліть напрямки удосконалення інформаційних аспектів в розпорядчої діяльності менеджера.

Завдання для обговорення

1. Які зміни відбуваються у функціях та повноваженнях менеджера по мірі просування за ієрархічними рівнями управління?
2. Опишіть процес проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці. Заповніть рис. 4.1.
3. Які зміни відбуваються у функціях менеджерів та їх навичках по мірі просування за ієрархічними рівнями управління?

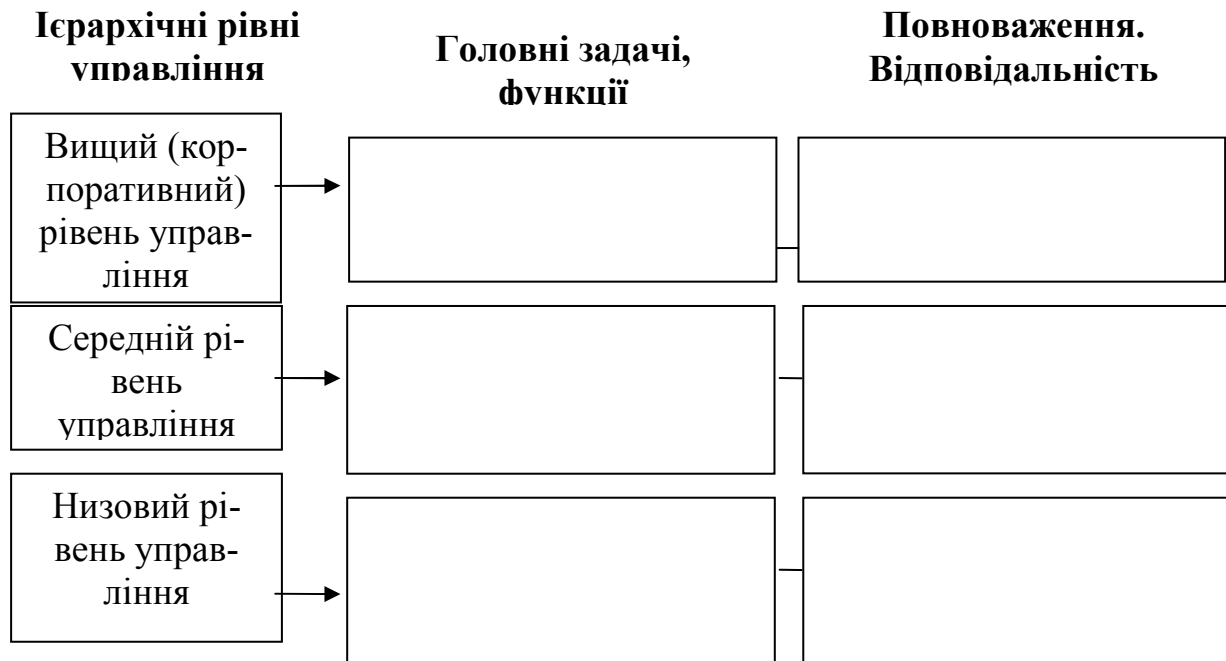


Рис. 4.1. Розподіл функцій, повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями управління

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Планування особистої роботи менеджера

Контрольні питання

1. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
3. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
4. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера. Які методи планування особистої роботи можуть використовувати менеджери?
5. Розкрийте сутність поняття «делегування». Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору менеджера підприємства.
6. Які функції і напрямки діяльності менеджера не підлягають делегуванню? Назвіть умови делегування повноважень.

Вправа 1. «Планування часу менеджера»

1. Ви - менеджер підприємства. Перед Вами - список справ, які Вам як топ-менеджеру компанії, потрібно виконати впродовж тижня (див. приклади з вправи 1). Яким чином та у якій послідовності Ви будете виконувати заплановані справи? Складіть графік виконання справ. Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?
2. Виконайте аналіз свого робочого дня та побудуйте «криву працездатності». Для цього прочитайте ситуацію для аналізу №1 з додатку А та дайте відповідь на питання.
3. Прочитайте ситуацію для аналізу №2 з додатку А та дайте відповіді на питання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Розрахунок норм управлінської праці, аналіз робочого часу.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Які методи використовуються для нормування управлінської праці?
4. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
5. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
6. Назвіть основні причини втрат часу в діяльності менеджера.
7. Висвітліть правила економії часу в діяльності менеджера.

Практичні завдання

1. Складіть табличну форму обліку витрат робочого часу керівника з вказівкою: виду витрат часу; кількості часу, що витрачається; точного часу виконуваних операцій.

2. Розробіть анкету для аналізу ефективності використання робочого часу керівника.

3. Розрахункове завдання. Згідно даних табл. 1 виконайте аналіз використання робочого часу впродовж п'ятирічного періоду. Для цього розрахуйте показники:

- Потенціальний (Фп) фонд робочого часу. Порівняйте з фактичним фондом робочого часу (Фр). Виявіть резерви робочого часу.
- Продуктивність праці (Пп.)
- Обсяг недороблених підрядних робіт в результаті втрат робочого часу по фактично відпрацьованим годинам (ОВ1).
- Обсяг недороблених підрядних робіт в результаті втрат робочого часу по потенційному фонду робочого часу (ОВ2)
- Втрати продуктивності праці в наслідок не ефективного використання фонду робочого часу.

Таблиця 6.1

Показники діяльності підрядних будівельних організацій

Найменування	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг підрядних робіт, тис. грн.	13200	21700	27236	12667	11707
Середньорічна кількість працівників, осіб, із них:	1497	1521	1210	1166	1092
Чоловіків у віці 18-22 Кп= 0,96	153	148	120	150	98
23-54 Кп= 1.2	582	489	560	520	488
55- 60 Кп= 1,08	92	101	120	150	180
більше 61 Кп= 0,77	40	20	16	25	34
Жінки у віці 18-23 Кп= 0,88	130	123	58	68	50
24-47 Кп= 1.1	450	502	290	210	189
48-53 Кп= 0,99	35	69	36	30	33
більше 54 Кп= 0,77	15	79	10	13	20
Фактичний фонд робочого часу (відпрацьовано годин), тис.год.	2568	2654	2176	2057	1910
Неявки з поважних причин, тис. год.	342	331	181	244	200
Втрати робочого часу (простої, прогули, нез'явлення по хворобі), тис.год.	84,3	49,7	30,3	33,8	40,4

Тривалість робочого дня -8 годин. Середня кількість робочих днів -264.

Методичні пояснення:

$$\Phi_{\text{п}} = \sum \text{Ч} * \text{К}_{\text{п}} * \text{Т}_{\text{р}} - \text{НП} \quad (6.1)$$

Ч- кількість працівників по групам, осіб

К_п- коефіцієнт потенціалу цих груп працівників;

Т_р- розрахункова величина часу роботи по групам робітників в продовж року (Середня кількість робочих днів* Тривалість робочого дня)

НП- неявки з поважних причин

$$\text{П}_{\text{п}} = \text{О}_{\text{Р}} / \text{Т} \quad (6.2)$$

О_Р- обсяг виконаних робіт

Т – відпрацьований час

$$\text{О}_{\text{В}1} = \text{В} * \text{П}_{\text{п}} \quad (6.3)$$

В- Втрати робочого часу

$$\text{О}_{\text{В}2} = (\Phi_{\text{п}} - \text{Т}) * \text{П}_{\text{п}} \quad (6.4)$$

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Складання управлінських документів**Контрольні питання**

- 1.Розкрийте сутність поняття «управлінський документ».
- 2.Наведіть класифікацію управлінських документів.
- 3.Розкрийте сутність поняття «документація». Назвіть види документації, що використовуються на підприємствах.
- 4.У чому полягають особливості складання організаційно-розпорядчої документації?
- 5.Висвітліть культуру праці менеджера з документами. Сформулюйте (письмово) правила збору, аналізу та оформлення управлінських документів.
- 6.Розкрийте особливості адміністративного етикету.

Вправа 1. «Доповідна записка»

Велике промислове підприємство має 9 філіалів. Раз у квартал з кожного філіалу до департаменту фінансово-економічного розвитку підприємства повинна бути надана інформація для складання загального статистичного звіту. Цей звіт надається у державну службу до 10 числа наступного місяця. Одного разу звіт було надано на 5 днів пізніше зазначеного терміну, тому що інформація по філіям №3 та №9 була надана із запізненням, в наслідок чого, на підприємство було накладено штраф у розмірі 3000 грн. Відповідальність за своєчасність складання та надання звіту покладена на керівника департаменту фінансово-економічного розвитку, а своєчасність передання первинних даних для цього звіту мають проконтролювати керівники кожної філії. Необхідно виявити причини та усунути наслідки цієї ситуації.

Етапи виконання завдання:

1. Від керівника департаменту фінансово-економічного розвитку на ім'я директора підприємства складіть доповідну записку про факти, що призвели до штрафування підприємства. Передайте цей документ директору підприємства (сусіду по парті).

2. Від ім'я директора підприємства накладіть резолюцію на доповідну записку, де зазначте кому, що, і в які терміни потрібно зробити. Доповідну записку із резолюцією директора підприємства передайте керівникам філій №3 та №9 (двом студентам, які сидять на парті поблизу).

3. Від ім'я керівника філії №3 (один студент) та №9 (інший студент) складіть пояснювальну записку, де викладені причини несвоєчасного передавання первинних даних у департамент фінансово-економічного розвитку для складання загального звіту.

4. На підставі доповідної записки та пояснювальних записок підготуйте наказ щодо прийняття необхідних заходів (переміщення, звільнення, стягнення, або інших дій, які ліквідують подібну ситуацію у майбутньому) з дотриманням усіх реквізитів документа.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Організація та проведення нарад і зборів

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається організація ділової наради у підприємстві?
5. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.
6. У чому полягають особливості проведення ділової наради?
7. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
8. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
9. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
10. У чому полягають особливості проведення телеконференції?

Практичні завдання

1. Ви - керівник будівельного підприємства і бажаєте визначити думку персоналу про необхідність реорганізації структури управління підприємством. Оберіть форму колективної роботи і розробіть процедуру її проведення.

2. На виробничій нараді Ви говорите про проблему реконструкції Вашого підприємства. У Вас досить гарні пропозиції з цього питання, але в за-

лі сидять кілька Ваших супротивників, що не хочуть, щоб Ваші пропозиції були прийняті керівництвом. Вони задають Вам каверзні питання, роблять різкі зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій. Яким чином Ви будете діяти у такій ситуації?

3. Ви помітили, що учасники нарад у підприємстві часто прагнуть до обговорення можливостей впровадження першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати і інші можливості рішення проблеми. Що може змусити працівників шукати рішення типу «як робити?», а не «що робити?»? Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей?

4. Часто на нараді працівники не слухають один одного. Обговорення проблеми перетворюється в обговорення особистих позицій учасників наради, і конкретні доводи тієї чи іншої особи ігноруються іншими присутніми. Яким чином слід діяти керівникові у такій ситуації?

5. Один із працівників на діловій нараді, як правило, займає позицію протистояння. При цьому усі змушені вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається багато часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому пов'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

6. Вирішіть аналітично - розрахункову задачу (див. додаток Б)

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. /Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Анита Бишоф, Клаус Бишоф; [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. – М.: Омега-Л, 2006. – 127 с.
3. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб./ Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. МОН; Київський економічний інститут менеджменту. – Київ: Кондор, 2010. – 413 с.
4. Вовк О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим / О. Вовк // Аудитор України. – 2015. – № 7–8. – С. 116–120.
5. Данюк, В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська; М-во освіти і науки України. – Київ : Каравела, 2006. – 240 с.
6. Добротворский И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем. – М.: «Приор-издат» – 272 с.
7. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. /Л.Є. Довгань. – К.: Екс об, 2002. – 384 с.

8. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. за ред. Посилкіної О.В. Х: НФаУ, 2014. – 548 с.
9. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 202 с.
10. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
11. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; [пер. с англ. Л.В. Квасницькой]. — М.: Эксмо, 2006. — 80 с.
12. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособ. / Н.П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев: МАУП, 2002. -360 с.

Ситуації для аналізу

Ситуація для аналізу №1

Для ефективної роботи керівнику потрібно визначити свій індивідуальний режим дня і на основі систематичних спостережень побудувати свою «криву працездатності». Простежимо за своєю роботою з погляду майбутнього керівника і визначимо:

- у який час (період) дня відчувається найбільший приплив сил?
- коли думається найшвидше?
- коли починається відчуватися втома або коли певні види діяльності даються йому особливо важко?
- у який час (період) дня Ви займаєтеся спортом, віддає себе своїм захопленням, розслаблюється?
- коли засинаєте?

Зафіксуємо результати спостережень протягом 10 днів у щоденнику та побудуємо «криву працездатності» або більш детально складемо графік свого дня, де необхідно фіксувати час, приплив сил, творчість, труднощі, утому, розслаблення, сонливість і т. п., і які види робіт виконуються (важливі задачі і менш важлива діяльність).

Відповідно до коливань працездатності простежимо напружену, відповідальну діяльність, менш важливу і напружену діяльність і менш відповідальні справи.

Таким чином, можна встановити:

- на який період дня припадає ефективний робочий час
- коли найкраще виконувати найбільш важливі справи
- коли виконувати менш важливу роботу
- коли відпочивати і розважатися?

Щодня потрібно робити що-небудь для підтримки працездатності (зарядка, заняття спортом, тривала ходьба).

Треба пам'ятати завжди про те, що разом із працездатністю змінюється якість роботи, виконуваної керівниками.

Найважливіші справи, що вимагають найбільшої концентрації і старанності, повинні приходиться на вищу точку вашого графіка продуктивності, на найкращу годину.

З погляду повсякденної продуктивності праці і турботи про власну нервову систему корисніше обмежитися остаточним вирішенням лише кількох проблем, ніж одночасно починати безліч справ, які не вдасться довести до кінця.

Невирішені до кінця проблеми тягарем лягають на психіку керівників, тоді як закінчена справа дарує їм почуття морального задоволення. Тому

переходити до нової задачі бажано тільки тоді, коли попередня вже цілком вирішена чи хоча б отримана ясна уява про характер її вирішення.

Перемогти власне слабовілля буде легше, якщо заздалегідь установити для себе тверді строки вирішення питань.

Організовуючи роботу, керівнику треба мати на увазі, що працездатність людини стає максимальною протягом другого, третього і четвертого днів тижня, а вже на п'ятий день тижня починається її спад. Більш низькою є працездатність і в перший робочий день після вихідних. У працівників під час більш тривалих перерв порушується робочий ритм, і необхідний певний час для входження в нього.

Працездатність керівника коливається протягом дня. Завжди є період входження в роботу, що триває в холериків і сангвініків 20-40 хв., у флегматиків і меланхоліків 2-3 години. Максимальна працездатність зазвичай триває 3-4 години (у холериків і сангвініків у першій половині дня, у флегматиків і меланхоліків - у другий).

Питання:

1. Як визначите особливості працездатності керівника протягом дня?
2. Як побудувати «криву працездатності» або скласти графік працездатності?
3. Які повинні бути умови для високої працездатності керівника?
4. Як організувати працю так, щоб запобігти стресів та перевантаження?

Ситуація для аналізу № 2

Проблема ефективного використання робочого часу і його планування хвилює керівників будь-якого рангу. Візьмемо, наприклад, вищий організаційний рівень - керівника підприємства. Для цього рівня управління характерний дуже напружений темп і величезний обсяг роботи, це зумовлено багатогранністю задач і частими змінами зовнішнього середовища. Керівник такого рівня не може бути упевнений на 100%, що успішно виконує свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжують змінюватись, тобто постійно існує ризик припуститися помилки.

За спостереженнями експертів робочий тиждень керуючих вищої ланки на підприємстві - а це директор та керівники функціональних відділів - продовжується 60 годин на тиждень і витрачається в таким чином:

- Заплановані засідання, зустрічі-20%;
- незаплановані зустрічі — 10%;
- організація та контроль оперативної роботи підприємства - 25%;
- робота з паперами - 20%;
- планування стратегічної діяльності – 10%;
- поїздки, огляди - 5%;
- розмови по телефону-10 %.

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

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

Характеризуючи роботу керівників низової ланки (це безпосередньо керівники виробничого персоналу – виконроби, майстри, начальники ділянок), необхідно відзначити, що їх робота є напруженою і наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Задачі, які вирішує керівник певного виробничого процесу, самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що майстер витрачає на виконання одного завдання в середньому 10 хвилин. Часовий період для реалізації рішень також короткий - менш ніж два тижні.

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

- Недостатня кваліфікація управлінського персоналу -66%.
- Невпорядкованість інформації - 50%.
- Низький рівень механізації праці в управлінні - 50%.
- Неорганізованість виробництв - 32%.
- Нечіткий розподіл прав і обов'язків - 30%.
- Велика кількість нарад - 28%.

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

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

Вважається, що сам керівник є кращим суддею у відношенні того, як оцінити своє становище. Якщо він відчуває, що проблема часу для нього є важливою, необхідно її вирішувати.

Питання:

1. Проаналізуйте розподіл часу керівників вищої ланки?
2. Які особливості використання робочого часу керівників середньої та низової ланки? Як на вашу думку можна покращити розподіл їх часу?
3. Яким чином можливо зменшити часове перевантаження керівників та збільшити ефективність використання робочого часу?
4. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?

Додаток Б

Аналітично-розрахункова задача «Виробнича нарада»

I. Вихідні дані

Будівельне підприємство «Дім» має у своєму складі 6 монтажно – будівельних бригад, склад, відділ закупівель, відділ планування, відділ кадрів, виробничий відділ, конструкторське бюро, бухгалтерію.

На 9 годину ранку було призначено виробничу нараду, куди були запрошені начальники відділів, конструкторського бюро та завідувач складу, провідні спеціалісти підприємства (провідний інженер, юрист, головний будівельник), бригадири. Загальна кількість – 17 чоловік.

У визначений час не з'явилось 3 особи (начальники відділів) - було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх за телефоном. Нараду почато із 20-хвилинним запізненням. Основним питанням, що розглядалося, був аналіз причин невиконання підприємством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до наради.

Нарада почалась із 17-хвилинної доповіді директора підприємства. Також виступали головний бухгалтер, начальник виробничого відділу, відділу планування (по 5 хвилин), усі керівники бригад (по 3 хвилини).

Наводилась відома всім працівникам інформація про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей та винуватці.

У своїх поясненнях спеціалісти апарату управління та керівники бригад відводили від себе критику, наводили приклади недбайливого ставлення до роботи підлеглих та інших працівників підприємства.

Нараду було закінчено через 2,5 години (замість 1, як планувалося). Конкретних заходів щодо проблеми, яка розглядалася, не визначено.

Підсумків наради підведено не було.

II. Завдання

1. Визначити кошторис наради (плановий та фактичний).
2. Надати характеристику якості наради, яку було проведено, діям керівника підприємства, визначити недоліки проведеної наради.
3. Скласти правильну технологічну схему підготовки та проведення наради відповідно до проблеми, що визначена. Для цього потрібно звернути увагу на наступне: визначення кола питань, які підлягають обговоренню; визначення кола учасників наради; технології проведення, контролю за виконанням рішення і доведенням його до виконавців, а також закриття наради.

III. Інформаційне забезпечення задачі

Штатний розклад Будівельної Компанії «Дім» дивись в таблиці Б.1.

Таблиця Б.1

Штатний розклад БК «Дім»

№ пор.	Посада	Кількість одиниць	Місячна заробітна плата, грн	Місячний фонд зарплати, грн
1	Директор	1	12480	12480
2.	Секретар	1	6700	6700
3.	Юрист	0.5	7050	3525
4.	Головний бухгалтер	1	8000	8000
5.	Заступник гол. бухгалтера	1	7500	7500
6.	Бухгалтер	1	6500	6500
7.	Начальник виробничого відді-	1	7900	7900
8.	Провідний інженер	1	7000	7000
9.	Інженер	2	6500	13000
10.	Начальник відділу планування	1	7900	7900
11.	Головний економіст	1	7000	7000
12	Економіст	1	6500	6500
13.	Головний будівельник	1	7200	7200
14.	Начальник відділу закупівель	1	7900	7900
15	Начальник відділу кадрів	1	7900	7900
16	Начальник конструкторського	1	7900	7900
17	Завідувач складу	1	6700	6700
18	Електрик	1	6000	6000
19.	Слюсар	1	6250	6250
20	Конструктор-проектувальник	2	6500	6500
21.	Бригадир	6	6750	40500
22.	Будівельники	40	5260	210400

Додаткова інформація до задачі «Виробнича нарада»

1. Кількість відпрацьованих робочих днів (Рд) за місяць – 26 днів.
2. Тривалість робочого дня (Пр) - 8 год.
3. Кількість годин (Кг), витрачених спеціалістами на проведення наради - 2,5 год.
4. Оренда приміщення (Оп) для проведення виробничої наради - 650 грн за 1 годину.