

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту та адміністрування

Інна Милько

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА
(ТРЕНІНГ)**

**Методичні вказівки до
проведення практичних занять-тренінгів**

**ЛУЦЬК
2020**

УДК 339.97:005(072)

М 60

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
(протокол №__ від __.__.2020 р.)*

Рецензенти:

Матвійчук Н.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Нагорнова О.В. – кандидат економічних наук, доцент, директор ТзОВ «Кожтекс ЛТД».

Милько І.П.

М-60 Організація праці менеджера (тренінг). Методичні вказівки до проведення практичних занять-тренінгів. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 59 с.

Анотація: Методичні вказівки до проведення практичних занять-тренінгів студентів містять структуру навчальної дисципліни, теми практичних занять-тренінгів.

Рекомендовано студентам 1 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 339.97:005(072)

©Милько І.П., 2020

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ-ТРЕНІНГІВ	8
<i>Змістовий модуль 1. Управлінська праця та її наукова організація</i>	
Тема 1. Особливості управлінської праці	8
Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці	12
Тема 3. Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність	20
Тема 4. Планування особистої праці менеджера	25
<i>Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти організації праці менеджера</i>	34
Тема 5. Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу	34
Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці	37
Тема 7. Документування в управлінні. Складання й оформлення документів	39
Тема 8. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів	41
Тема 9. Організація та проведення нарад і зборів	46
Тема 10. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови	46
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	51
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Організація праці менеджера» належить до переліку нормативних навчальних дисциплін підготовки бакалавра за спеціальністю «Менеджмент» та спрямована на формування фахових компетенцій для організування особистої праці й праці підлеглих.

Вона забезпечує професійний розвиток студента та спрямована на формування фахових компетенцій у сфері організації особистої праці та праці підлеглих, складенні основних видів управлінської документації.

Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, що пов'язані з раціональною організацією праці менеджерів.

Мета вивчення дисципліни – формування у майбутніх менеджерів умінь організувати свою роботу та роботу підлеглих, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є: підготовка кваліфікованих фахівців з управління, оволодіння науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, організація праці фахівців різних рівнів управління, застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці; ефективне використання часу як обмеженого ресурсу; планування та організування особистої діяльності; організування робочих місць менеджера; організація процесу документування в управлінні.

Предметом вивчення дисципліни є сукупність управлінських відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних з плануванням, організацією, керівництвом та контролем в системі менеджменту ЗЕД.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей**:

здатність розуміти зміст та особливості управлінської праці; вимоги, які ставляться до сучасного менеджера;

необхідність розвивати професійні, ділові, особисті якості; усвідомлювати різницю між менеджером і лідером;

здатність застосовувати принципи наукової організації праці;

здійснювати раціональний поділ обов'язків; закріплювати процеси поділу та кооперації; здійснювати нормування управлінської праці;

здатність оптимально використовувати робочий час; раціонально організувати робоче місце;

здатність розуміти основи поділу та кооперації праці на підприємстві, застосовувати принципи професійно-кваліфікаційного поділу праці; визначати етапи поділу управлінських функцій; рівні централізації управління; здійснювати розподіл завдань; розуміти комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності;

здатність визначати роль та значення планування особистої роботи менеджера; розуміти особливості планування особистої роботи менеджера; встановлювати особисті цілі менеджера; засвоїти правила планування робочого дня; використовувати делегування повноважень у діяльності менеджера;

здатність розуміти нормування управлінської праці; здійснювати облік і аналіз робочого часу менеджера;

здатність організувати робоче місце менеджера; виконувати вимоги до організації робочих місць; створювати інформаційне забезпечення робочого місця керівника; забезпечувати необхідні умови праці менеджера;

здатність до налагодження документування інформації в організації; до використання ознаки про погодження спільної діяльності; дотримання адміністративного етикету; оформлення організаційно-розпорядчої документації та документації з особового складу;

здатність використовувати методи й засоби раціональної обробки текстових матеріалів; організувати роботу з документами, які надходять на підприємство, з вхідними документами, з документами власного архіву керівника;

здатність використання технології підготовки та проведення нарад і зборів; впливу на поведінку учасників наради;

здатність до підготовки та проведення ділових зустрічей і переговорів; до використання психологічних механізмів й технології переговорного процесу;

здатність ведення ділової полеміки; володіння майстерністю публічного виступу; управління потоком відвідувачів.

Політика курсу. *Академічна доброчесність:* виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела,

фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідування занять дає можливість отримати задекларовані загальні та фахові компетентності, вчасно і якісно виконати завдання. Пропущені заняття можна відпрацьовувати у визначений час згідно графіка. За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових завдань та контрольного опитування. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Складання модулів відбувається лише раз, відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на іспиті.

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного (40 балів), модульного або підсумкового оцінювання (60 балів). При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; вимоги академічної доброчесності; своєчасність виконання завдання.

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лекції	Лабор.	Сам. роб.	Конс.	Бали/форми контролю
Змістовий модуль 1. Управлінська праця та її наукова організація						ДІ, РІ, РМГ, РС, ТГ
Тема 1. Особливості управлінської праці		0,5	4	0,5		5
Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці		0,5	4	0,5		5
Тема 3. Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність		0,5	4	0,5		5
Тема 4. Планування особистої праці менеджера		0,5	4	0,5		5
Модульна контрольна робота 1			30			30
Разом за модулем 1		2	46	2		50
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти організації праці менеджера						ДІ, РІ, РМГ, РС, ТГ
Тема 5. Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу		0,5	2	0,5		5
Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці		0,5	2	0,5		5
Тема 7. Документування в управлінні. Складання й оформлення документів		0,5	4	0,5		5
Тема 8. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів		0,5	2	0,5		5
Тема 9. Організація та проведення нарад і зборів		0,5	2	0,5		5
Тема 10. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови		0,5	2	0,5		5
Модульна контрольна робота 2			30			30
Разом за модулем 2		3	44	3		50
Всього балів		5	90	5		100

Ділові ігри (ДІ); рольові ігри (РІ); мозкові атаки, робота в міні групах (РМГ), вирішення ситуаційних справ (РС), тренінг (ТГ)

2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ-ТРЕНІНГІВ

Змістовий модуль 1. Управлінська праця та її наукова організація

Тема 1.Особливості управлінської праці

Практичне заняття 1

Мета заняття: ознайомити з поняттям тренінг, його змістом та структурою, надати уявлення про тренінг як форму проведення нестандартних занять, познайомитись.

Вправа «Знайомство». На дошці написати власне ім'я у стовпчик. Із кожної літери студент має розпочати слово-прикметник, яке найбільше його характеризує. Викладач починає:

- I – ініціативна
- Н – надійна
- Н – наполеглива
- А – активна.

Гра-руханка «День народження». Студенти утворюють коло. Після цього викладач пропонує утворити лінію відповідно до дня народження, починаючи з 1 січня і завершуючи 31 грудня. Водночас дозволяється тільки невербальне спілкування (рухи, міміка). Коли учасники вишикувалися, вони по черзі називають свій день народження. Студентів можна розділити на дві групи та визначити групу переможців, як виконають завдання першими.

Вправа «Збери свою команду». Кожен учасник, записавши на листочку відповіді на запропоновані питання, спершу має знайти і записати якомога більше імен учасників, у яких так само збігаються заповнені позиції. Далі швидко згуртуватися в команду за трьома спільними позиціями.

Бланк учасника вправи «Збери свою команду»

№	Питання	Власні відповіді	Імена тих, в кого відповіді збігаються
1.	Проживаю в сільській місцевості		
2.	Вважаю, що старий друг, перевірений часом, найкращий		
3.	Маю очі такого кольору		
4.	Розмовляю більше, ніж двома мовами		
5.	Знаю напам'ять 3 вірші		

	Т.Г.Шевченка		
6.	Займаюсь в спортивній секції		
7.	Люблю співати		
8.	Не пропускаю лекції та практичні заняття		
9.	Маю собаку		
10.	Кажу тільки правду		

Практичне заняття 2

Мета заняття: навчити студентів навикам конструктивного спілкування; вміння уважно слухати; спостерігати та передавати свої спостереження, не оцінюючи їх; розвивати вміння відстоювати свій погляд; розвинути пам'ять і аудіальні можливості сприйняття.

Гра-розминка «Емоція по колу».

Щоб створити позитивний настрій; закріпити розпізнавання емоцій, студенти за допомогою міміки по черзі зображають певну емоцію, решта по черзі повторюють її. Гра завершується, коли всі учасники передадуть свої емоції. Питання для обговорення: чи легко було показувати та передавати власну емоцію; чи складно було відображати чужі емоції; які відчуття, коли треба передати позитивну емоцію? негативну або нейтральну?

Рольова гра «Рекламний ролик»

Інструкція: Кожен день ми бачимо і чуємо рекламу на екранах телевізорів та в соціальних мережах. Потрібно уявити, що кожен студент повинен створити свій ролик. Завдання рекламного ролика – представити об'єкт реклами так, щоб підкреслити найліпші сторони, зацікавити ним аудиторію. Об'єкт реклами – один із студентів групи. Кожен витягне карточку, на якій написано ім'я одного з учасників. Якщо випаде карточка з власним ім'ям, тоді потрібно рекламувати себе.

Важлива умова - не називати ім'я людини, яка є об'єктом рекламування. У рекламному ролику треба відобразити найважливіші характеристики. Тривалість ролика не більше 1 хв. Після цього група відгадуватиме, хто з її учасників був представлений у цій рекламі.

Можна використовувати різні предмети, які знаходяться в аудиторії, та просити учасників про допомогу.

Виділяється час на підготовку – 7-10 хв.

Після завершення вправи відбувається обговорення: «Що найбільше

сподобалось?», «Чи легко було виконувати це завдання?», «Що викликало труднощі?»).

Вправа «Ланцюжок промови»

Інструкція: бажано, щоб студенти сиділи в колі або півколом.

Вправа відбуватиметься «з накопиченням», тобто інформація накопичуватиметься від гравця до гравця.

Кожен наступний учасник використовує сказане до нього та передає естафету наступному, додаючи до отриманого раніше матеріалу свою інформацію.

Наприклад, висловлювання думки з приводу важливості вищої освіти. Перший студент висловлює будь-яку пропозицію на задану тему. Другий буквально дослівно повторює почуту пропозицію, додаючи до неї своє бачення. Третій повторює попередні дві пропозиції та додає свою.

Коли ланцюжок обривається (через вичерпаність теми, зайве розгорнення, недостатню зосередженість когось із учасників тощо), починається новий ланцюжок тексту з наступного гравця.

Вправа «Прийом гостей»

Мета: – спонукати учасників тренінгу активно проявити в груповій роботі якості творчої особистості: гнучкість мислення, винахідливість, уявлення; – розвивати логіку мислення та дії в ігровій ситуації; – розвивати креативність,

Інструкція: потрібно чотири добровольці. Один буде господарем будинку. Він має прийняти трьох гостей.

Коли господар вийде за двері, потрібно визначити, яку роль отримає кожний із трьох акторів. Вони можуть бути ким і чим завгодно: родичами господаря квартири, його друзями чи ворогами, працівниками сфери обслуговування, президентами, неживими предметами, почуттями, порами року.

Визначивши ролі гостей, господар квартири повертається в кімнату і впродовж певного терміну, 5–10 хв., йому необхідно визначити, що ж за гості завітали до нього.

Актори, що виконують роль, повинні придумати для свого персонажа певний образ, характерні рухи (як підказка); використання голосових засобів виразності.

Під час гри господар може задавати гостям різні запитання – всім разом або окремо, на його розсуд. Відповідаючи на питання, гості продовжують виконувати свої ролі та намагаються зберегти інкогніто

(тобто відповіді гостей повинні бути на рівні натяків, уточнень).

Практичне заняття 3

Мета заняття – визначити зміст та особливості управлінської праці; розглянути вимоги, які ставляться до сучасного менеджера; зрозуміти необхідність розвивати професійні, ділові, особисті якості.

Питання для обговорення

1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
2. Еволюція організації праці
3. Сутність, цілі й умови вдосконалення праці на сучасному етапі.
4. Види та класифікація управлінської діяльності
5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва
6. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера.

Ділова гра «Модель ідеального керівника»

Мета гри

1. Сформувати уявлення про чинники управлінського потенціалу, що обумовлюють управлінську діяльність.
2. Використати методіку кількісної оцінки управлінського потенціалу.
3. Налагодити взаємодію з іншими членами групи при прийнятті рішень.

Порядок проведення гри

1. Кожен учасник одержує два бланки: бланк гравця (додаток А), в якому поданий перелік чинників управлінського потенціалу керівника; бланк шкал для оцінки чинників (додаток Б).
2. Кожен гравець оцінює себе, заповнюючи колонку 3 «Самооцінка».
3. Кожен гравець самостійно оцінює чинники управлінського потенціалу, якими повинен володіти на його думку ефективний керівник. Результати записує в колонку 4 бланку гравця.
4. Студенти розбиваються на групи по 4-5 осіб і, обмінюючись думками, розробляють загальну групову оцінку чинників управлінського потенціалу ефективного керівника. Кожна команда заповнює колонку 5 бланку гравця.
5. Проводить колективна оцінка, тобто будується модель ідеального керівника. На основі оцінок, що поставлені окремими групами,

розробляється узагальнена оцінка.

У ході ділової гри відбувається обговорення, обґрунтування та відстоювання своєї думки по групах, а потім при побудові узагальненої моделі ідеального керівника.

Діяльність учасників гри оцінюється за сумарною помилкою при індивідуальній і колективній роботі. Індивідуальна і групова помилки з кожного оцінюваного чинника визначаються як різниця балів колонок 4 і 6, а також колонок 5-6 у бланку гравця.

Потім помилки підсумовуються за всіма оцінюваними чинниками. Виграє та команда, у яких сума помилок мінімальна.

Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці

Практичне заняття 1

Мета заняття – навчитись застосовувати принципи наукової організації праці; здійснювати нормування управлінської праці; оптимально використовувати робочий час; раціонально організовувати робоче місце.

Питання для обговорення

1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці в сучасних умовах.
2. Основні принципи наукової організації праці.
3. Напрями наукової організації праці.

Ситуаційне завдання

Вихідні дані

Постійні зміни в ринковому середовищі вимагають пошуку нових рішень для підвищення ефективності управління торговельними підприємствами. У ПрАТ «Меблі» підвищилися вимоги до організації праці менеджерів. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, несподівані зміни в соціально-економічних процесах викликають потребу у впровадженні наукової організації праці, плануванні особистої праці менеджерів, діагностиці робочого часу менеджерів тощо.

Керівник ПрАТ «Меблі» обмежується розробкою плану особистої роботи на день.

При цьому план роботи на день складається неретельно; у ньому

зазначаються лише невідкладні і найбільш важливі справи.

При плануванні особистої праці керівник не визначає резерв часу на непередбачені справи і творчу діяльність.

Недостатньо уваги керівник приділяє встановленню своїх особистих цілей (зокрема, аналізу своїх сильних і слабких сторін, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей).

При плануванні робочого часу керівника не враховується раціональна черговість проблем, які необхідно вирішити.

У ПрАТ «Меблі» в останні роки знизилася ефективність управління закупівельною діяльністю.

Основною причиною цього є:

порушення господарських зв'язків із постійними постачальниками підприємства;

недівість ділових переговорів, що проводяться менеджером із закупівлі з потенційними постачальниками.

Так, переговори з потенційними постачальниками у багатьох випадках не завершуються одержанням угоди, що відповідає інтересам обох сторін. Переговори, як правило, проходять напружено, партнери не можуть домовитися між собою або взагалі не приходять до згоди. Підготовці до ділових переговорів у підприємстві не приділяється достатньо уваги, ігнорується аналіз таких питань, як: мета переговорів, ситуація та умови переговорів, сильні та слабкі сторони потенційних постачальників.

За результатами фотографії робочого часу менеджера із закупівлі було встановлено структуру його витрат протягом робочого дня (див. інформаційне забезпечення задачі).

Для покращання ситуації, що склалася, керівництво ПрАТ «Меблі» прийняло рішення про:

проведення систематичного аналізу використання робочого часу менеджерами підприємства,

необхідність удосконалення процесу планування праці керівника, розширення господарських зв'язків із постачальниками.

Завдання до ситуації

1. Проаналізуйте витрати робочого часу менеджера із закупівлі.
2. Розробіть рекомендації щодо удосконалення процесу планування особистої праці керівника підприємства.

Інформаційне забезпечення задачі

Структура витрат робочого часу менеджера із закупівлі протягом

робочого дня

Тривалість робочого дня менеджера із закупівлі - 8 год;

Підготовчо-заклучний час (ПЗ) - 40 хв;

Оперативний час (ОП) - 7 год;

Час обслуговування робочого місця (ОМ) - 20 хв;

Нормативний час на відпочинок і особисті потреби (ОЛН) - 1 год;

Перерви, що залежать від працівника (ПП) - 1,5 год;

Втрати робочого часу, що не залежать від працівника (ПН) - 1,2 год.

Методичні вказівки до виконання практичних завдань

Коефіцієнт використання робочого дня (Кв.р.д.):

$$\text{Кв.р.д.} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ВОП}) / \text{Тривалість РД};$$

ПЗ – підготовчо-заклучний час;

ОП – оперативний час;

ОМ – час обслуговування робочого місця;

ВОП – нормативний час на відпочинок ат особисті потреби.

Коефіцієнт використання робочого часу з вини працівника (Кв.р.ч.):

$$\text{Кв.р.ч.} = (\text{ПП} - \text{ВОП}) / \text{Тривалість РД};$$

ПП – перерви, що залежать від працівника;

Коефіцієнт використання робочого часу, що не залежать від працівника:

$$\text{Кв.р.ч.} = (\text{ПП} - \text{ВОП} + \text{ПН}) / \text{Тривалість РД};$$

Пн – витрати, що не залежать від працівника;

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення витрат праці:

$$\text{Кп.п.п.} = (\text{ПП} - \text{ВОП} + \text{ПН}) / \text{ОП}.$$

Практичне заняття 2

Мета заняття – здійснювати раціональний поділ обов'язків; закріплювати процеси поділу та кооперації.

Тренінг «Розподіл посадових обов'язків»

Завдання 1.

Керівник прийняв рішення визначити думку працівників на предмет оцінки рівня організації управлінської праці. Тому прийняв рішення провести анонімне анкетування серед своїх підлеглих.

1. Кожен з студентів повинен запропонувати не менше 3-х питань з можливими відповідями.
2. Серед питань вибрати найбільш інформативні та скласти анкету.
3. Яким чином повинен реагувати керівник, якщо за результатами анкетування він дізнався, що підлегли невисокої думки про ефективність здійснення ним управлінських функцій?
4. Запропонувати студентам оцінити керівника навчального закладу, який вони закінчили.

Завдання 2.

Вихідні дані: у відділ зовнішньоекономічної діяльності призначили молодого керівника, під його керівництвом працюватиме кілька спеціалістів. Відношення до нього працівників відділу насторожене. Керівник зрозумів, що у колективі відсутній чіткий розподіл і виконання обов'язків. Також відділ має певний перелік роботи, який залишився від попередника.

1. Потрібно вирішити, яким чином підвищити рівень ефективності праці в колективі.
2. Налагодити успішну роботу підрозділу.

Студентів ділимо на групи по 5-6 осіб. кожна група розробляє свій план дій та робить його презентацію.

Практичне заняття 3

Мета заняття – сформуванню сприятливого психологічного клімату в групі; розвинути вміння працювати в команді; згуртувати групу.

Тренінг «Робота в команді»

1. Вправа «Поляна – сьогодні лідер»

Мета: проаналізувати інформаційний матеріал (додаток В), віднайти якомога більше переваг маркетингової стратегії команди мережі «Поляна», яка навіть у складний економічний період допомогла

вийти підприємству в лідери у своїй галузі.

Спробувати спрогнозувати перспективи розвитку мережі «Поляна» в Україні.

Продемонструвати командну роботу, запропонувати максимальну кількість власних варіантів прогресивних кроків зазначеного підприємства.

Хід вправи:

1. Група поділяється на 3 підгрупи.
2. Кожна підгрупа ознайомлюється з інформаційними матеріалами.
3. Записує якомога більшу кількість переваг, що допомогли мережі «Поляна» на українському ринку вийти в лідери своєї галузі (7-10 хв).
4. Після завершення роботи кожна підгрупа зачитує свій варіант запропонованих переваг.
5. Лідером-переможцем вважається та підгрупа, яка віднайшла більшу кількість варіантів.
6. Додаткові бали групи отримують за участь в обговоренні: «Завдяки чому мережі «Поляна» вдалося так швидко у кризовий період лідирувати у своїй галузі?»

2.Вправа «Методика вирішення проблем»

Мета: навчитися працювати в команді, опанувати конкретні методи вирішення проблем, взяти участь у рольовій грі.

Хід вправи:

1. Визначаємо 3-х експертів-волонтерів.
2. Група поділяється на 3 команди приблизно по 4–6 осіб.
3. В кожній групі обирається модератор, який пропонує кожній команді один із методів вирішення проблем, інші команди не знають про методи команд-опонентів.
4. Методи команд не повторюються.
5. За 10–15 хв команда має: ознайомитись із суттю методу, отримує проблему, яку буде вирішувати за допомогою цього конкретного методу, не озвучуючи, яким саме.
6. Інші групи повинні після завершення демонстрації вирішення проблем кожною групою назвати, який метод та чи інша група застосовувала для вирішення проблеми.

7. За роботою спостерігають два експерти, які оцінюють групи за такими критеріями.

8. Заповнення експертного листа-звіту про виконання завдання «Методи вирішення проблем»

Максимальна кількість балів у категорії – 1 бал.

Експертний лист-звіт про виконання завдання «Методи вирішення проблем»

<i>Критерії</i>	<i>№ 1</i>	<i>№ 2</i>	<i>№ 3</i>
Змістовність презентації (повнота розкриття методу)			
Майстерність презентації			
Кількість залучених учасників групи			
Час організації роботи			
Зворотна реакція групи опонентів (правильність час на роздуми)			
Загальна кількість балів			

Матеріал для ознайомлення до вправи 2 «Методика вирішення проблем»

Метод 635

Це варіант «мозкового штурму».

В межах однієї групи цей метод застосовується лише у письмовому вигляді.

Відповідає таким вимогам:

– наростаючий ступінь зв'язку, який є між окремими ідеями; надалі учасники групи поглиблюють ідеї, запропоновані на першому етапі;

– більш обмежена свобода дій, наслідком чого є більш висока конкретність в обробці ідей.

Застосування методу.

Основні ідеї по черзі повідомляються членам групи.

Кожен доповнює свої думки з приводу вирішення проблем.

Зазвичай у роботі групи беруть участь 6 осіб.

Кожному учаснику робочої групи роздають спеціальні бланки, де відображено 18 ідей (6 осіб по 3 ідеї).

Після чого в бланках виявляється 108 ідей.

Для письмового подання основних і додаткових ідей виділяється 30 хвилин.

Під час застосування методу дотримуються таких вимог:

- забезпечується неоднорідність складу групи;
- проблеми формулюються до початку роботи;
- проблеми повідомляються за 2–3 дні до початку роботи;
- забороняється усний обмін інформацією між учасниками творчої групи.

«Мозковий штурм»

У роботі традиційно застосовують наради, але запропонований метод «мозкового штурму» не має серйозних недоліків порівняно з нарадами.

Як правило, ним керує модератор, людина, яка зазвичай є організатором раціоналізації.

Творча група пропонує різні ідеї, заборонено критикувати будь-яку із запропонованих ідей.

Рішення ухвалює група спеціалістів, які ознайомлюються з усіма пропозиціями під час «мозкового штурму» і вибирають саме ті, які варто реалізовувати.

Зазвичай відбирається 10% від запропонованих ідей.

Метод Дельфі

Метод можна застосовувати, якщо в умовах завдання є альтернатива або для вирішення пропонується декілька альтернатив.

Цей метод складається з трьох етапів:

1. Учасники оцінюють кожну пропозицію за 10-бальною системою за суб'єктивними перевагами. Вищий бал – 1, нижчий – 10. Іншим пропозиціям приписуються бали в ієрархічній послідовності. Потім аналізуються бали всіх учасників, і за кожною пропозицією вираховується середня величина.

2. Учасники порівнюють свої показники із середніми величинами за 10-бальною шкалою й оцінюють вдруге, вираховуючи другу середню величину.

3. Необхідно перемножити дві середні величини за кожною альтернативою. Визначають найпривабливішу альтернативу з найменшою величиною.

Метод Дельбека

Застосовують для вирішення проблем, які вимагають знань у різних галузях, а саме:

- у процесі збирання інформації та контролю за змістом;
- під час складання прогнозів,
- виявлення взаємозв'язку складних завдань.

Цей метод вимагає активного творчого підходу членів усієї групи.

Пасивність будь-кого не допускається.

Етапи методу: визначення проблеми; виявлення чинників, які сприяють і заважають виконанню визначеної мети, а також установлення зв'язку між ними; пошук варіантів вирішення проблеми і вибір оптимального.

Пропонується такий порядок роботи:

1. Кожен член групи незалежно один від одного коротко окреслює конкретну управлінську ситуацію.

2. Зачитуються найхарактерніші пропозиції. Модератор їх фіксує.

3. За допомогою питань і відповідей модератор усуває неточності формулювань.

4. Фіксується кількість однакових пропозицій.

5. Кількість різних пропозицій доводиться до мінімуму.

6. Модератор узагальнює пропозиції, висловлює думку групи.

7. Кожен член групи коротко окреслює бажаний стан речей.

8. Проводиться дискусія протягом 20 хв. Її мета – висновки, які оцінюють цю ситуацію.

9. Після дискусії кожен член групи вносить три пропозиції, групуючи їх за ступенем складності.

10. Мета формулюється у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників групи.

11. Складається список чинників, які шкодять досягненню мети.

12. Визначаються чинники, які сприяють досягненню мети.

13. Складається план реалізації організаційних змін.

Метод синектики

Від «мозкового штурму» цей метод відрізняється організацією роботи творчої групи.

Процедура методу складається з чотирьох фаз:

1 – обдумування проблеми та письмова фіксація варіантів;

2 – вибір лідера, який детально висловлює свою думку щодо вирішення завдань;

3 – кожен учасник висловлює свою думку з приводу вирішення завдання, відбувається творча дискусія, керована лідером, досягаються консенсус і модель вирішення проблеми;

4 – аналіз запропонованих моделей рішення проблеми групою спеціалістів, творча група може бути присутньою.

Тема 3. Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність

Практичне заняття 1

Мета заняття - розуміти основи поділу та кооперації праці на підприємстві, застосовувати принципи професійно-кваліфікаційного поділу праці.

Питання до обговорення

1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці.
3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

До керівника на бесіду прийшов підлеглий, якому було доручено контролювати виконання важливої справи. Підлеглий скаржиться, що не встигає одночасно з своєю поточною роботою контролювати діяльність інших працівників. Вимагає премію за додатково покладені на нього обов'язки. Проте ви знаєте, що працівник має достатньо часу, оскільки виконання його основних функціональних обов'язків займає менше половини усього робочого часу.

Ваші дії:

- Погоджуетесь з його аргументами і виплачуєте премію;
 - Призначаєте його помічника і розподіляєте премію на двох;
 - Відмовляєте;
 - Доручаєте роботу іншому працівнику.
- Виберіть найприйнятніше рішення і обґрунтуйте свою відповідь.
Завдання можна виконати у вигляді рольової гри.

Завдання 2

Ви – керівник відділу великого промислового підприємства. У вас у підпорядкуванні – 25 осіб. Окремі ваші підлегли постійно звертаються

до вас за порадою, рекомендаціями з питань, які повинні вирішувати самостійно. Це часто відволікає вас від важливих і невідкладних справ.

Які повинен вчинити керівник, щоб змінити ситуацію?

Чи є у ситуації, що склалась вина керівника?

Завдання 3

Управління потребує встановлення співвідношень цілей різного рівня і відповідних їм різноманітних завдань, а також розподіл функцій між співробітниками структурного підрозділу шляхом грамотної постановки завдань. Для формування практичних навиків необхідно:

1.Опишіть алгоритм постановки завдань, якими ви користуєтесь в повсякденній діяльності.

2.Проаналізуйте помилки, що допускаються.які корективи потрібно внести? Як це може відобразитися на ефективності роботи ваших підлеглих?

3.Поставте підлеглому 2-3 завдання, використовуючи запропонований бланк

№	Завдання	Термін виконання	Ресурси	Критерії успішності	Результат		Коментарі керівника
					% виконання	терміни	

Завдання 4.

Ви знаходитесь на посаді менеджера новоствореного будівельного підприємства і розв'язуєте проблему організації управління.

Для реалізації планів підприємства кожен із працівників повинен виконувати конкретні завдання, що впливають з мети підприємства.

У зв'язку з цим вам передусім слід знайти ефективний засіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, що їх вирішують. Розроблення відповідної стратегії, тактики, політики, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль відіграють мотивація і контроль.

Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті й ділові якості людини, що посідає її в даний момент.

Відповідно до вищезазначеного, Вам як менеджеру потрібно визначити:

1. Які зі своїх повноважень ви могли б делегувати своїм підлегим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдань ви обираєте?
3. Якщо ви делегуєте частину своїх повноважень, то чи маєте право зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання і повноваження ви нікому делегувати небудете?

Практичне заняття 2

Мета заняття – визначати етапи поділу управлінських функцій; рівні централізації управління; здійснювати розподіл завдань; розуміти комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.

Ділова гра

Матеріали до проведення гри: Генерального директора торгівельно-виробничого об'єднання забрали в лікарню. До об'єднання входить 40 магазинів, логістично-складський центр, транспортне господарство, цех з виробництва кондитерських виробів, пакувальний цех та інше майно. У директора завжди було багато відвідувачів. Більшість вихідних і святкових він проводив на роботі.

Заступник директора з комерційних питань молодий, не дуже досвідчений, нерішучий. Проте він тимчасово змушений зайняти кабінет гендиректора. Власних правил не змінив: на роботу приходив за 10-15 хв. До початку робочого дня, поводив себе гідно, уважно, з підлеглими розмовляв спокійно.

Відвідувачів в приймальній гендиректора поступово стало менше. Він їх спрямовував до функціональних заступників, які були більш компетентними в конкретних питаннях. Раніше заступники годинами сиділи в кабінеті гендиректора як порадики. Керівник підприємств об'єднання з конкретними питаннями стали звертатись конкретно до компетентних працівників. Справи об'єднання налагодились.

Через 3 місяці лікарняного повернувся генеральний директор. У приймальній було пусто, що його здивувало і він вирішив, що все гірше, ніж він припускав.

Діалог між гендиректором та заступником з комерційних питань.

- Чому в кабінеті порожньо? Ні в кого до тебе немає справ?
- У нас є заступники, я вирішував стратегічні питання об'єднання.
- Ти їх змінив? Знайшов енергійніших?

- Без вашого відома я не робив кадрових змін. Та і заступники працюють відмінно.

Генеральний директор, вийшовши з лікарняного, задумався, чи варто змінити підхід і притримуватись порядку, що встановлений за його відсутності, чи знову «замкнути всі справи на собі»?

Завдання:

1. Як у даній ситуації вчинили б студенти?
2. Як варіанти дій покращення стилю керівництва можна запропонувати?

Практичне заняття 3

Мета заняття – визначити, як досягається основна мета програми управлінського коучингу, заходи необхідні при впровадженні його в компанії та реалізацію коучингу як методу співпраці керівника та підлеглих.

Питання до обговорення

1. Сутність управлінського коучингу
2. Впровадження коучингу в компанії як методу співпраці керівника та підлеглих.

Тренінг «Організаційно-розпорядчі методи управління»

Юрій Рогоза – менеджер, що працював в одній українській компанії. Він був дуже відповідальною людиною, і всі співробітники були про нього такої думки: «На нього можна покластися». Співробітники знали, що якщо в них виникне проблема, усе, що потрібно зробити, – це звернутися за допомогою до Юрія, і він знайде правильне рішення, розсудить, хто правий, а хто винний. Але ситуація на ринку змінилась, і звичні методи й підходи до вирішення проблем перестали давати очікувані результати. Співробітники вірили в талант Юрія, у його винахідливість. Проте Юрію, як керівникові, доводилося затримуватися на роботі 12-14 годин, щоб встигнути вирішити всі виробничі питання й підказати кожному зі своїх підлеглих, що робити. У відпустці він не був уже декілька років (з того моменту, як став керівником).

Спочатку все йшло непогано, ситуація, що здавалася безнадійною, почала поступово виправлятися, але тут сталося нещастя. Юрій серйозно захворів і потрапив до лікарні. Для організації це була катастрофа. Адже всі відповіді знаходилися в голові цієї чудової людини, а всі питання – у головах його не менш чудових співробітників. Коли він повернувся з лікарні (у якій пролежав всього

три дні замість рекомендованих лікарями десяти), то схопився за голову. Потрібно було терміново виправляти ситуацію, що виникла, і він дзвонив, писав, збирав наради, де знову й знову говорив, хто, що і коли повинен зробити. Але Юрій за станом здоров'я змушений був звільнитися.

На його місце прийшов новий менеджер. Співробітники, що звикли звертатися за відповідями до свого керівника, часто йшли від нього в повній розгубленості. У відповідь на їхні запитання він запитував про їхнє власне розуміння проблеми, цілі й наміри. Замість того, щоб давати готові рішення, він провокував їх шукати відповіді самостійно. Часто він «кидав їм виклик», а це подобалося не всім.

Співробітники розділилися в думках про нового керівника. Деякі вважали його непослідовним, інші з інтересом прислухалися до нього. Опинившись у ситуації, коли вони не могли просто прийти з проблемою, а змушені були винаходити рішення самі, вони зверталися до нього за підтримкою, і вони її отримували.

Що ж він робив?

По-перше, встановлював стосунки довіри. Коли він ставив питання своїм співробітникам, він дійсно вислуховував їхні ідеї, а не просто чекав своєї черги висловитися. Він відзначав їхні успіхи та говорив про них.

По-друге, якщо до нього приходили по допомогу, він завжди запитував: «Що ви чекаєте від нашої розмови?» і намагався допомагати в реалізації планів співробітника. Якщо ідея співробітника викликала в нього сумнів, він майже ніколи не критикував, але запитував: «А що станеться, якщо...», «А ви думали про наслідки цього кроку, для...». У результаті співробітник сам приходив до ідеї вдосконалити свій план.

Типовий діалог починався із запитання: «Що ви очікуєте від цієї розмови?», продовжувався пропозицією розповісти про ситуацію докладніше й закінчувався спільним дослідженням можливостей і складанням плану дій. При цьому всі знали, що новий менеджер буде періодично цікавитися, як йдуть справи.

Результати першого кварталу були вражаючими. Співробітники стали показувати вищий, ніж до кризи, результат. Коли цього менеджера запитали: «У чому секрет вашого успіху?», він відповів дуже коротко: «Підлегли повинні навчитись самі знаходити вирішення завдань».

Питання та завдання:

1. Яким чином у даній ситуації реалізувався коучинг як метод співпраці керівника й підлеглих?
2. Які результати отримала організація завдяки використанню коучингу?

Тема 4. Планування особистої праці менеджера

Практичне заняття 1

Мета заняття - визначати роль та значення планування особистої роботи менеджера; розуміти особливості планування особистої роботи менеджера; встановлювати особисті цілі менеджера; засвоїти правила планування робочого дня; використовувати делегування повноважень у діяльності менеджера.

Питання для обговорення

1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
2. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської праці.
3. Практичне значення планування особистої роботи менеджера.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Вільям Ньюмен сформулював основні причини небажання керівників делегувати повноваження:

- 1) помилкова думка «Я зроблю це краще»;
- 2) відсутність здібностей керувати;
- 3) відсутність довіри до підлеглих;
- 4) побоювання ризику;
- 5) відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Аргументуйте дані положення у світлі реалій сучасного стану підприємства з точки зору самоуправління і самомотивації, наведіть чотири приклади.

Завдання 2

Отримавши термінове завдання від замовника, що у разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію і самомотивацію підлеглих, задіяних в цьому проєкті. У випадку своєчасного і якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями

на два тижні. Керівництво було вражене підсумками – навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану.

Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок навіть за чужий кошт не всім прийшла по душі і не сприйнялася як винагорода.

Запитання:

1. Чому так відбулося?
2. Чи була у цій ситуації присутня мотивація, самомотивація?
3. Який мотив переслідувало керівництво фірмою?
4. Який мотивуючий фактор запропонували б ви?

Завдання 3

Власник великої будівельної фірми з кількома тисячами працівників та 10-ма будівельними майданчиками, принципово залишає за собою право самому приймати рішення з усіх фінансових питань. Під час важливої ділової розмови із замовником увійшла секретар і попросила його підписати термінове замовлення на матеріали. Керівник вибачився перед відвідувачем і завізував документи. При цьому пояснив, що це питання дуже важливе і його не можна відкласти. Справа, яку відвідувач намагався владнати з власником фірми, не вийшла. А своїм колегам він пояснив: «якщо на фірмі шеф самостійно вирішує такі дріб'язкові проблеми, то йому важко не зважати на думку про те, що його фірма у фінансовому плані не заслуговує довіри».

Запитання:

1. Як ви думаєте, чому власник фірми сам вирішує дрібні фінансові питання і чи вітаєте ви такий його стиль керівництва?
2. Чи не занадто категоричний у своєму висновку відвідувач?
3. Спробуйте описати хід думок відвідувача?

Завдання 4

Ви менеджер регіонального відділення великої страхової компанії. Протягом останнього тижня ви мали багато зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є такі справи, які повинні зробити ви, а є такі – які повинні зробити ваші підлеглі:

Трьох осіб потрібно повідомити, що вони отримають підвищення

зарплати на 10 %.

Одну особу потрібно повідомити, що їй визначено випробувальний термін і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи).

Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра.

Усіх потрібно проінформувати про графік виконання роботи на наступний період.

Двох осіб потрібно повідомити, що їх прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене.

Одну особу переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

Ви можете передати цю інформацію телефоном, скориставшись робочим телефоном; мобільним телефоном дорогою додому; написавши офіційний лист; від руки записку; через електронну пошту; в розмові безпосередньо під час зустрічі.

Запитання:

1. Виберіть найефективніший спосіб передавання повідомлення з точки зору самоменеджменту.

2. Які чинники впливають на ваше рішення?

3. Якими були б наслідки невмілого делегування?

4. Які б були втрати від нераціонального використання власного часу керівника?

Завдання 5

Підприємцям часто потрібні певні технічні навички для запуску й успішного ведення свого бізнесу (стригти, створювати проекти, готувати страви тощо). В інших випадках підприємець, який відкриває власний бізнес, може мати потрібні навички тільки в сфері управління бізнесом, а технічні знання здобути на ринку праці (наприклад, відкрити новий ресторан без кваліфікації кухаря та найняти відповідну людину для виконання цих функцій). Вам подано перелік видів бізнесу: крамниця одягу, косметичний салон, автомобільний салон, стоматологічний кабінет, готель.

Запитання:

1. Назвіть технічні і організаційні навички, необхідні для кожного бізнесу.

2. Визначте для кожного виду бізнесу таке: потрібно підприємцю самому мати технічні навички чи краще найняти інших, які знають цю

роботу?

3. Які основні технічні та організаційні чинники визначають вибір менеджера щодо набуття технічних і організаційних навиків на ринку праці?

4. Чи може підприємець скористатися самонавчанням та самопідготовкою і яким чином?

Завдання 6

Складіть список головних причин, що викликають у вас стрес. Стресорами можуть бути навчання (інтенсивні заняття, велика кількість інформації, багато іспитів а індивідуальної роботи тощо); робота (фінансові проблеми, напружений робочий графік, взаємовідносини з колегами по службі тощо); особисті причини (друзі, кохання, сім'я тощо). Намагайтеся бути максимально точними, а також спробуйте визначити щонайменше 10 різних стресорів.

Запитання:

1. Визначте, наскільки поганий розподіл часу посилює дію кожного із перелічених стресорів.

2. Розробіть власну стратегію ефективного використання часу відповідно до кожного стресора.

3. Чи можна використати концепцію економії власного часу, щоб уникнути стресової ситуації? Яким чином це можна зробити?

4. Як ви боретеся із стресом у вашому житті? Чи можна керувати стресом з огляду на час?

Аргументуйте відповідь конкретними прикладами.

Практичне заняття 2

Мета заняття – набуття компетенцій використання методу Альпи.

Питання до обговорення

1. Особливості планування особистої роботи менеджера.
2. Метод Альпи.
3. Особисті цілі менеджера.
4. Правила планування робочого дня.

Тренінг «Метод Альпи»

Матеріал для ознайомлення: Проблема ефективного використання

робочого часу та його планування хвилює керівників будь-якого рангу. Візьмемо, наприклад, вищий організаційний рівень – керівника товариства. Для цього рівня характерні дуже напружений темп і величезний обсяг роботи, що визначається багатогранністю задач і мінливими зовнішніми умовами. Керівник такого рівня не може бути упевнений, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє й внутрішнє середовище продовжують змінюватись, тобто постійно існує ризик припуститися помилки.

Робочий тиждень керівників вищої ланки на підприємстві, а це директор та його заступники, продовжується 60 годин на тиждень і витрачається таким чином:

- заплановані засідання, зустрічі – 20 %;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- робота з паперами – 20 %;
- поїздки, огляди – 5 %;
- розмови по телефону – 5 %.

Керівники середньої ланки, що координують і контролюють роботу молодших начальників, є буфером між керівниками вищої та низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, що прийняті керівниками вищої ланки, і передають ці рішення в технічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних 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 та низової ланок. Відповідно до інших досліджень такий керівник проводить тільки до 20 % свого робочого часу на самоті, а значна частина часу витрачається цими керівниками на усне спілкування.

Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою та наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Задачі 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 й середнього рівнів і причини

неефективного використання робочого часу, призвели до наступних результатів (у порядку значимості):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66 %;
- непорядкованість інформації – 50 %;
- низький рівень механізації праці в керуванні – 50 %;
- неорганізованість виробництв – 32%;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків – 30 %;
- велика кількість нарад – 28 %.

Аналіз використання робочого часу керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3–4 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5–6 годин; заступники директора, головні інженери перепрацьовують по 2–3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин.

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 тощо, що входять у компетенцію тільки цих керівників. Ефективність використання часу не означає, що він заздалегідь розписується до останньої хвилини. Така ефективність з погляду гнучкої й мобільної роботи була б повним абсурдом. У той же час ефективність не означає й «вижимання поту». Навпаки, ефективність пов'язана з безперервністю, що припускає плановий початок у використанні часу й дає можливість відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності. Вважається, що сам керівник є кращим суддею стосовно того, як оцінити своє становище. Якщо він відчуває, що проблема часу для нього є важливою, він повинен витратити визначений час на її вирішення.

Завдання.

1. Як витрачається робочий тиждень керівника?
2. Причини неефективного використання робочого часу.
3. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?
4. Використайте для планування метод Альпи для описаної ситуації.

Практичне заняття 2

Мета заняття – набути компетенцій у розподілі справ менеджера за пріоритетністю.

Питання до обговорення

1. Вибір пріоритетних справ менеджера.
2. Принцип Паретто.
3. Метод АБВ-аналізу.
4. Метод Ейзенхауера.
5. Делегування повноважень у діяльності менеджера.

Тренінг «Вибір пріоритетних справ»

Студенти повинні розподілити заплановані справи на тиждень, місяць, півроку, використавши метод Ейзенхауера і метод АВС-аналізу.

Методичні вказівки до виконання

Матриця Ейзенхауера

- 1) важливе і термінове (зробити негайно!);
- 2) важливі і нетермінові;
- 3) неважливі і термінові (створюють атмосферу кризи?);
- 4) неважливі і нетермінові («кошик для сміття?»).

АВС-аналіз

В ситуації конкретного планування дня, тижня, місяця, року послуговуватися критерієм значимості, важливості, терміновості завдань, виділяючи найбільш значущі, важливі, термінові

(А): значущі, важливі, термінові

(В): менш значущі, важливі, термінові:

(С): безліч попередніх робіт, побічних завдань, рутинних справ. Вишикуйте їх до відповідного ряд за значимістю, визначаючи час і терміни виконання.

Категорія А: 15% всіх справ - 65% внеску в досягнення мети (не передоручати!);

Категорія В: 20% всіх справ - 20% внеску в досягнення мети (можна передоручати);

Категорія С: 65% всіх справ - 15% вкладу в досягнення мети (обов'язково передоручати!).

Бюджет часу на день:

65% запланованого часу (близько 3 годин) – завдання А;

20% запланованого часу (близько 1 години) – завдання В;

15% запланованого часу (близько 45 хвилин) – завдання С.

Практичне заняття 3

Мета заняття - набуття компетентностей щодо планування часу впродовж всього життя.

Питання до обговорення

1. Основи планування кар'єри менеджера
2. Піраміда Франкліна
3. Планування тижня методом Кові
4. Особливості формування органайзера у роботі менеджера

Тренінг «Піраміда Б.Франкліна»

1. Визначити життєві цінності (щаслива родина, матеріальний достаток, високий соціальний статус, отримання влади, праця для спасіння людства тощо). Цінності повинні бути узгоджені між собою.

2. Вибір мети згідно визначених цінностей (стати президентом корпорації, народним депутатом, директором школи, відповідальним татом тощо)

3. Скласти генеральний план – які етапи потрібно пройти для досягнення мети.

4. Скласти довгостроковий проміжний план (4-5 років). Вказати цілі і конкретні строки, зазначити як це вплине на досягнення окремих аспектів генеральної мети.

5. Короткостроковий план (на кілька місяців – тижнів).

Що я можу зробити в найближчі тижні, місяці для досягнення мети?

Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретні завдання

6. План на день

Результати планування життєвих цілей за системою Б.Франкліна

Бажані цілі	Необхідні засоби Що потрібно для досягнення цілі	Ситуаційний аналіз наявності засобів (ресурсів)		
		Є в наявності (здібності, кошти)	Немає	Практичні кроки для збільшення чи набуття ресурсів

Життєвий план

Сфера життя	№	Життєва мета	Важливість значимість	Вказати рік постановки цілі	Практичні дії	Термін	Контроль
Майно	2	Власне авто	Висока	2020	Пошук роботи	2020-2021	
					Навчальні курси, отримання прав на водіння	2020-2021	
					Накопичення коштів		
					Розмова з батьками		
					Пошук і вибір марки авто		

Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти організації праці менеджера

Тема 5. Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу

Мета заняття – здатність розуміти нормування управлінської праці; здійснювати облік і аналіз робочого часу менеджера

Питання до обговорення

1. Види норм і нормативи.
2. Облік і аналіз робочого часу.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Культивування у працівників сильного почуття належності до підприємства або місця є не тільки ефективним «закріплюючим» чинником, й дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості.

Який з перерахованих нижче прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі по мірі можливості брати в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримуватись його, показуючи приклад іншим.

Завдання 2

У Японії в основі управління організацією лежить обов'язок менеджера, який полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих заходів є ефективними для формування такої атмосфери?

А: На підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб

гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Проводити неофіційні заходи, у ході яких працівники могли б із задоволення невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим також треба збирати збори тощо, щоб працівники розуміли один одного.

Завдання 3

Визначте можливі шляхи підвищення ПП за рахунок оптимізації робочого часу.

<i>Витрати РЧ</i>	<i>Повторюваність спостережень</i>	<i>Сумарна тр-сть, хв.</i>	<i>Сер.тр-ть на 1 випадок, хв.</i>
Отримання завдання і технологічної карти	1	4	4
Отримання заготовок	2	16	8
Отримання інструменту	2	4	2
Інструктаж	1	4	3
Налагоджування верстата	2	20	10
Здавання готової продукції	1	7	7
Оперативний час	42	327	7,7
у тому числі пасивні спостереження	-	160	3,8
Змазування верстата	1	5	5
Прибирання РМ в кінці зміни	1	4	4
Прибирання стружки	1	8	8
Заміна інструменту	2	7	3,5
Простій у зв'язку з відсутністю інструменту	1	4	4
Простій у зв'язку з ремонтом електропроводки	1	22	22
Залишення РМ з особистих потреб	6	30	5
Дострокове закінчення і відхід з роботи	1	4	4
Відволікання від роботи, сторонні розмови	3	15	5

Нормативні витрати часу: підготовчий і завершальний час – 22 хв, час на обслуговування РМ – 21 хв, перерви на обід і природні потреби – 20 хв.

Завдання 4

Студенти діляться на 3 групи. Їхнім завданням є сформулювати закони раціональної організації праці менеджера і підготувати їх презентацію.

Практичне заняття 2

Мета заняття – здійснювати облік робочого часу та виявляти непродуктивні втрати робочого часу.

Питання до обговорення

1. Фотографія й самофотографія робочого дня.
2. Етапи аналізу використання робочого часу.
3. Методи нормування праці.

Тренінг «Фотографія й самофотографія робочого дня»

На основі аналізу одного робочого дня в тиждень кожен студент розробляє власну фотографію робочого дня та представити у вигляді таблиці.

Карта самофотографії робочого дня

Організація _____

Факультет _____

Посада (статус) _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Назва виконуваної роботи	Шифр	Дата « _____ » № _____ спостережуваного		
		Шифр	Поточний час _____ год. _____ хв.	Тривалість

Для отримання повних та достовірних даних, а також для економії часу при проведенні само фотографії потрібно пам'ятати наступне:

1. Перш ніж приступити до заповнення карти працівник повинен ознайомитись з переліком витрат робочого часу, щоб виявити основні елементи його витрат.
2. Для проведення спостереження з переліку витрат необхідно викреслити ті елементи, які практично ніколи у вашій роботі не зустрічаються.

3. Якщо у переліку елементів витрат часу працівник, що заповнює анкету, не знаходить тих робіт, які він виконує, то вони записуються у вільних рядках.

4. Протягом робочого часу у карті потрібно відмічати цифрами всі фактичні дії та перерви з точністю до 1 хв. Проти кожного елементу витрат робочого часу необхідно проставити лише початок роботи.

5. Самофотографію проводять безперервно протягом усього дня з початку роботи до її фактичного завершення.

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці

Практичне заняття 1

Мета заняття - вміти організувати робоче місце менеджера.

Питання до обговорення

1. Сутність організації робочого місця менеджера.
2. Вимоги до організації робочих місць:

Завдання 1

Визначте організаційну структуру університету за планом:

- організаційно-правова форма;
- назва, цілі та напрямки діяльності;
- структура;
- організаційна структура офісу;
- основні завдання, які вирішуються кожним підрозділом університету.

Завдання 2

Рольова гра: за жеребом вибирається «адміністратора Reception».

Решта повинні розіграти різного роду відвідувачів і клієнтів. Після гри необхідно обговорити, які якості та навички були продемонстровані цим «адміністратором» і які з них варто поліпшити.

Практичне заняття 2

Мета заняття – отримати компетенції створювати інформаційне забезпечення робочого місця керівника.

Питання до обговорення

1. Інформаційне забезпечення робочого місця керівника.
2. Схематичне планування робочого місця.

Завдання 1

Складіть перелік документів, які, на Вашу думку, мають бути в університеті, проведіть їх класифікацію та приведіть як приклад по одному документу з кожної групи.

Завдання 2

Складіть перелік засобів зв'язку, які використовуються в університеті.

Завдання 3

Уявіть, що ви керівник. Протягом дня ви отримали 8 інформаційних повідомлень.

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб.
2. Класифікуйте інформацію, яку ви отримали, та заповніть наступну таблицю.

№	Характер інформаційного повідомлення	Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано	Який документ складається чи як реакція має бути відповідального виконавця
1	Бесіда-знайомство з студентами-практикантами		
2	Лист-запрошення на виставку «Сучасні будівельні матеріали»		
3	Доповідна записка про порушення правил техніки безпеки на будівництві, що виявили в ході чергової перевірки		
4	Повідомлення про несприятливі погодні умови на найближчі 2-3 дні		
5	e-mail від закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку		
6	Стаття у ранковій пресі про труднощі в діяльності банка-партнера		
7	Усне повідомлення секретаря-референта про чергу відвідувачів у		

	приймальній		
8	Скарга у нарахуванні ЗП працівнику технічного відділу		

Практичне заняття 3

Мета заняття – вміти забезпечувати необхідні умови праці менеджера.

Питання до обговорення

1. Зміст поняття «умови праці».
2. Призначення засобів організаційної й обчислювальної техніки.

Завдання 1

Охарактеризуйте соціально-побутові чинники, що впливають на умови праці офісних службовців.

Складіть анкету для з'ясування, наскільки задоволені співробітники офісу соціально-побутовими умовами праці.

Завдання 2

Студенти схематично повинні зобразити розташування меблів в аудиторії, яка б найкращим чином сприяла проведенню пар у вигляді тренінгу. Запропонували необхідні технічні засоби, офісне приладдя.

Вказати недоліки навчальних приміщень, де проходять навчання заняття.

Завдання 3.

Запропонувати схему планування офісу фірми, яка займається розробленням програмних продуктів; орієнтовну організаційну структуру та взаємозв'язок між структурними підрозділами; розміщення кабінетів (якщо такі будуть), дизайн простору (робочого, відпочинку, нарад).

Студенти діляться на групи по 4-5 осіб. Кожна з команд представляє свій проект.

Тема 7. Документування в управлінні. Складання й оформлення документів

Практичне заняття 1

Мета заняття – набуття компетенцій до налагодження документування інформації в організації.

Питання до обговорення

1. Роль і місце документальної інформації в управлінні.
2. Системи документації.
3. Познаки про погодження спільної діяльності.

Завдання 1

На підприємстві 27 грудня було видано розпорядження, в якому керівник дозволяє скоротити робочий час 31 грудня поточного року на 4 години для всіх працівників даного підприємства. Підставою для даного розпорядження став наказ голови облдержадміністрації Волинської області від 26 грудня поточного року № 137 «Про можливі скорочення робочого часу в передсвяткові дні». Підготувати розпорядження керівника.

Завдання 2 Підготувати доповідну записку (службову записку) на ім'я керівника підприємства та проставити резолюцію керівника.

Завдання 3

Скласти повний протокол загальних зборів студентів Вашої групи, на порядку денному якого розглядалось два питання:

1. Якісна успішність в групі.
2. Підготовка до святкування Міжнародного Дня студента.

Завдання 4

Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:

- керівник фінвідділу;
- секретар-референт.

Завдання 5

Складіть резюме для працевлаштування на посаду офіс-менеджера; менеджера ЗЕД; менеджера туристичної фірми, менеджер рекламної агенції.

Завдання 6

Підготувати відео-резюме на посаду менеджера.

Практичне заняття 2

Мета заняття – вміння дотримуватись правил адміністративного етикету; оформлення організаційно-розпорядчої документації та документації з особового складу.

Питання до обговорення

1. Адміністративний етикет.
2. Класифікація й оформлення організаційно-розпорядчої документації.
3. Оформлення документації з особового складу.

Завдання 1

Рольова гра: розділіться на пари і за згодою або жеребом визначте ролі учасників телефонної розмови – обуреного клієнта і менеджера, що працює з його запереченнями. Аналогічно розіграйте різні тактики зняття опору.

Завдання 2

Складіть пояснювальну записку з приводу запізнення.

Складіть службове записку з приводу відсутності працівника на робочому місці.

Завдання 3

Розділіться на дві групи: одна група повинна скласти листи, що містять прохання, пропозицію, вимогу і претензію, а друга – листи-відповіді на них.

Завдання 4

Складання особистих документів: заяви, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Тема 8. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів

Практичне заняття

Мета заняття – набуття здатності використовувати методи й засоби

раціональної обробки текстових матеріалів; організувати роботу з документами, які надходять на підприємство, з вхідними документами, з документами власного архіву керівника

1. Загальна характеристика процесів діловодства
2. Робота з документами
3. Автоматизація процесів діловодства на підприємстві.
4. Методи й засоби раціональної обробки текстових матеріалів

Завдання

Згідно наданих умов (завдання 1) визначити кількість опрацьованих документів в підприємстві за місяць. Звернути увагу на тиражування документів. Згідно наданих умов (завдання 2) визначити річний обсяг документообігу в підприємстві за встановленою формою.

Завдання 1

В підприємстві за місяць було зареєстровано 10 наказів директора, з яких 6 було розмножено у 5-ти екземплярах. Було підготовлено та розіслано до інших підприємств та установ 8 листів, серед яких - 1 лист-запрошення було розіслано в 10 інстанцій. За місяць в підприємстві зареєстровано 5 листів від інших установ, які було розмножено у 2-х екземплярах. Впродовж місяця також до підприємства надійшла 1 факсограма та 3 телефонограми. Крім того, було зареєстровано 25 доповідних та службових записок від керівників та співробітників структурних підрозділів даного підприємства. Визначити обсяг документообігу підприємстві за місяць.

Завдання 2

За перші 6 місяців в підприємстві було зареєстровано 125 вхідних, 190 вихідних та 220 внутрішніх документів. З них було розмножено у 2-х екземплярах: 103 вхідних документа, 158 вихідних, 113 внутрішніх та у 5-ти екземплярах: 18 вхідних, 85 внутрішніх документа. За наступних 6 місяців було зареєстровано: 93 вхідних, 132 вихідних та 155 внутрішніх документів. З них було розмножено: у 2-х екземплярах: 72 вхідних, 102 вихідних, 123 внутрішніх документів; у 3-х екземплярах: 22 вихідних документів; у 5-ти екземплярах: 12 вихідних, 33 внутрішніх документи. Визначити обсяг документообігу в підприємстві за рік за встановленою формою.

Документи	Кількість документів		Усього
	Оригінали	Тираж	
Вхідні			
Вихідні			
Внутрішні			
Разом			

Тема 9. Організація та проведення нарад і зборів

Практичне заняття 1

Мета заняття – набути здатності використання технології підготовки та проведення нарад і зборів; впливу на поведінку учасників наради.

Питання до обговорення

1. Ділова нарада
2. Особливості ділових нарад
3. Класифікація ділових нарад:
4. Способи впливу на поведінку учасників наради.

Завдання

Організувати ділову нараду з приводу необхідності пошуку нових форм роботи через карантинні обмеження.

Сфера діяльності – організація громадського харчування, мережа закладів швидкого харчування.

Визначити, яких працівників потрібно запросити на нараду.

Розробити порядок денний.

Визначити метод розсилки.

Розробити схему приміщення, де буде проведена нарада.

Визначити зміст виступу керівника.

Запропонувати регламент.

Учасники наради повинні підготувати пропозиції.

Між студентами розподілити відповідні ролі і завдання.

Практичне заняття 2

Мета заняття – навчити студентів методам ефективних комунікацій, засвоїти основи ефективності комунікацій.

Тренінг «Комунікації в менеджменті»

Вправа-розминка «Східний ринок»

Кожен отримує аркуш паперу та олівець. Складаємо аркуш навпіл по горизонталі й розриваємо на дві половинки. Їх, своєю чергою, знову згинаємо навпіл і розриваємо. Отримали по чотири шматки паперу. Їх теж складаємо і розриваємо. Тепер у кожного в руках вісім частин аркуша. На кожній із них розбірливо напишемо своє ім'я та прізвище. Тепер кожну записку складемо текстом усередину декілька разів. Підготовлені записки зі своїми іменами покладіть, будь ласка, в центр кімнати. (Гірка записок, складених у центрі аудиторії, ретельно перемішується тренером). Ось тепер, коли всі приготування завершені, ми з вами і вирушимо на східний ринок. Кожен підійде до записок і довільно витягне вісім штук. Далі впродовж 5 хв. вам доведеться вмовляннями, су перечаками, шляхом обміну тощо знайти і повернути собі – купити – всі (вісім) записок із вашим ім'ям. Перші три покупці, яким вдасться швидше за інших придбати дорогий товар, підійдуть до мене зі своїми записками.

Закриваючи ринок, оголошуються імена трьох переможців гри.

Вправа «Прийом гостей»

Один студент буде господарем будинку. Він має прийняти трьох гостей. Хто ці гості? В цьому й полягає проблема. Коли господар вийде за двері, ми з вами визначимо, яку роль отримає кожний із трьох акторів. Вони можуть бути ким і чим завгодно: родичами господаря квартири, його друзями чи ворогами, працівниками сфери обслуговування, президентами, неживими предметами, почуттями, порами року. Визначивши ролі гостей, господар квартири повертається в кімнату і впродовж певного терміну, 5–10 хв, йому необхідно визначити, що ж за гості завітали до нього.

Як визначити роль гостя? По-перше, актори, що виконують роль, повинні придумати для свого персонажа певний образ, так щоб їхні рухи були певною підказкою. Крім того, подумайте про використання голосових засобів виразності. Під час гри господар може задавати гостям різні запитання – всім разом або окремо, на його розсуд. Відповідаючи на питання, гості продовжують виконувати свої ролі та намагаються зберегти інкогніто (тобто відповіді гостей повинні бути на рівні натяків, уточнень).

Якщо за відведений час господареві вдається визначити образи гостей, він виходить із гри переможцем і стає одним з гостей у наступному етапі.

Вправа «Асоціації»

Для цієї гри вибирається один студент, який готовий на декілька хвилин залишити аудиторію, вийшовши з кімнати. Під час його

відсутності решта гравців оберуть серед учасників людину.

Повернувшись, учасник, який виходив, повинен задати групі найрізноманітніші запитання для того, щоб з трьох спроб визначити обраного групою учасника. Але запитання повинні бути незвичайні та не стосуватися віку, кольору очей чи статури. Питання будуть асоціативно пов'язувати загаданого гравця з найрізноманітнішими поняттями. Приміром, питання можуть бути такими: – з якою порою року учасник асоціюється? – якщо він – музичний ритм, то який? – він – «так», «ні» або «можливо»? – з яким стилем одягу його можна порівняти? На кожне запитання можуть відповідати всі члени групи.

В результаті ведучий отримує низку різноманітних відповідей – асоціацій, проаналізувавши які він зможе назвати ім'я учасника. Цією вправою викладач дає групі декілька можливостей:

- потренуватися в асоціативному мисленні;
- розвинути проникливість і вміння аналізувати інформацію;
- отримати метафоричний зворотний зв'язок, що допомагає зрозуміти, як сприймають тебе оточуючі.

Вправа «Психологічна дистанція»

Обирається ведучий, який виходить із кімнати. Під час його відсутності група розподіляється на три групи. У першій стоять ті, хто вважає себе найбільш психологічно близьким ведучому, у другій – ті, хто відчуває, що перебуває з ведучим на середній психологічній дистанції. У третій групі – ті, хто вважає себе не наближеним до ведучого.

Кожен учасник запам'ятовує своє місце.

Далі запрошуємо ведучого повернутися в кімнату та пропонуємо йому сформувати учасників групи так, як, на його думку, вони стояли у групах «близькості» стосовно нього.

Після того, як ведучий впорався зі своїм завданням, поставимо йому декілька запитань.

– Чи впевнений ти, що саме ці місця вибрали товариші стосовно тебе?

В якому місці ти найменше впевнений? Чому?

Якщо необхідно, перестав цих людей у більш доречне, на твою думку, місце.

Не забувай, що ти коментуєш їх, а не власний вибір!

– Вкажи на тих учасників групи, в місці яких ти максимально впевнений!

– Постарайся спрогнозувати точність своєї відповіді! Як ти вважаєш, чи велика похибка допущена тобою щодо наближення чи віддалення від тебе учасників групи?

Ну, а тепер просимо членів команди повернутися до тих місць, які вони самі визначили на початку вправи. Ведучий порівнює результат зі своїм варіантом та відчуттями.

Тема 10. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Практичне заняття 1

Мета заняття – набути здатності до підготовки та проведення ділових зустрічей і переговорів; до використання психологічних механізмів й технології переговорного процесу.

Питання до обговорення

1. Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів.
2. Фази проведення переговорів
3. Психологічні механізми й технологія переговорного процесу.
4. Ведення ділової полеміки.

Ситуація 1

Потрібно два студента, які виконають роль менеджера торговельного підприємства (роздрібна торгівля побутовою технікою, мережа магазинів «Технолюкс») і кандидата на вакантну посаду маркетолога у цю фірму.

Потрібно продемонструвати проведення співбесіди з кандидатом на вакансію.

Ситуація 2

На складі готової продукції зібралась значна кількість нереалізованої продукції. Фірма виготовляє фарбу різного кольору і призначення. Відділ маркетингу провів дослідження і знайшов ринок збуту в сусідньому регіоні.

Розробіть процедуру переговорів.

Ситуація 3

Керівнику фінансового відділу потрібно повідомити своєму підлеглому, що він підлягає скороченню. Яким чином ви підготуетесь до бесіди і її проведете?

Вправа «Підвищення та звільнення»

Інструкція: серед учасників вибирають чотири особи.

Один із них виконуватиме роль керівника, а троє інших – підлеглих.

Умови вправи такі: керівник запрошує трьох своїх підлеглих для

того, щоб повідомити їм про необхідність поїхати на тривалий час у відрядження, наприклад, на 3 місяці.

Замість себе він повинен залишити когось із них, тобто один із підлеглих має отримати підвищення.

Водночас ситуація на ринку праці вимагає скорочення однієї штатної одиниці, тобто один із трьох повинен бути звільненим.

Взаємодія між ними відбувається так:

Спершу керівник виголошує вступну промову своїм підлеглим.

Далі підлеглі по черзі висловлюють власні міркування щодо того, чому вони не повинні бути звільнені, а мають бути підвищені.

Вислухавши виступи підлеглих, керівник ухвалює рішення та висловлює власну думку, аргументуючи, чому він вирішив звільнити або підвищити когось із підлеглих.

За підсумками цього учасники отримують бали:

0 балів тому підлеглому, чия аргументація керівнику була непереконливою – його звільнили.

1 бал тому підлеглому, чия аргументація була незадовільною для того, щоб його підвищили за посадою.

2 бали тому підлеглому, чия аргументація впевнила керівника підвищити його. Підлеглі, крім того, хто був підвищений, можуть поставити за бажанням по одному балу керівнику, якщо вони задоволені тими аргументами, які він навів для обґрунтування власного рішення.

Отже, кожен із учасників може отримати від 0 до 2 балів за власне вміння аргументувати свою позицію та презентувати себе в ситуації професійної взаємодії.

Практичне заняття 2

Мета заняття - здатність ведення ділової полеміки; володіння майстерністю публічного виступу.

Питання до обговорення

1. Управління потоком відвідувачів
2. Особливості ведення телефонної розмови

Ділова гра «Переговори»

Влітку 2017 року на Київському приладобудівному підприємстві «Промінь» була організована зустріч із австрійськими партнерами

щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» на запрошення вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи й представлена інформація щодо діяльності підприємства «Промінь» та була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним:

- по-перше, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації в столичному готелі;

- по-друге, для ефективнішого діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів (пізніше одному з них, із більш поглибленими технічними знаннями німецької мови, запропонували постійну роботу);

- по-третє, для того, щоб у гостей склалось добре враження про відрядження в Україну, була запланована екскурсія з відвідуванням відомих культурних та архітектурних пам'яток столиці;

- і врешті, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо культури спілкування з іноземними гостями.

Гості прибули в неділю, була спекотна погода. В аеропорту їх зустріли й відвезли до готелю, а ввечері всі зустрілись у неформальній обстановці в ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружнього характеру. Побачивши задоволеність гостей, директор «Променю» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Дійсно, не слід користуватися розкутістю гостей одразу після приїзду, під час першого обіду або вечері. Коли людина втомлена, а її фізіологічний стан потребує відпочинку, ділові питання будуть її дратувати, а також на рівні підсвідомості складеться негативна думка про співбесідника.

Також гості були вражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою.

Переговори розпочались наступного дня об 11 годині на території підприємства у спеціально підготовленому приміщенні – воно було добре освітлене й обладнане кондиціонером.

Проведення переговорів у кабінеті директора було б неетичним,

тому що під час переговорів особисті речі, телефон директора могли відволікати його та гостей від справи. А як зазначалось вище, просторість, освітлення й свіжість приміщення сприяють збільшенню продуктивності розумової праці до 10–15 %.

Делегати з обох сторін розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого – гості. У даному випадку таке розташування під час переговорів свідчить не тільки про рішучість та важливість переговорів, а й значно полегшує їх проведення, тобто під час діалогу на високому рівні сторони легше приймають рішення, консультуючись з представниками своєї фірми (рідною мовою).

Офіційність зустрічі також підкреслювала й сервіровка столу переговорів: на ньому, окрім паперів делегатів і газованих напоїв, нічого не було. Кавою, чаєм та іншими напоями (сік, коктейлі тощо) гостей слід пригощати на більш неофіційних зустрічах. Можливо, це обумовлено тим, що на переговорах усі повинні зосереджуватись на справі.

Після того, як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось зі спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки й розмови з іноземцями. Головне треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців – гарні психологи з великим досвідом, тому, якщо між сторонами деякою мірою й існував мовний бар'єр, то він не приховував підозрілих жестів, рухів, міміки, тон розмови та поведінку.

Перебування австрійської делегації пройшло за запланованим графіком. Зовні було видно, що гості задоволені перебуванням і ходом справ, а також пообіцяли незабаром повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті вони дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри як свідчення доброго ставлення й задоволення від зустрічі.

Незважаючи на свою важливість, зустріч не змінила трудового режиму підприємства, тому вже наступного дня директором була організована нарада, на якій розглядалися питання щодо «плюсів» і «мінусів» від співробітництва з австрійцями в новому проекті. На нараді перебували менеджери вищих рівнів і головні інженери підприємства. Вони, з точки зору своєї професійної діяльності й спеціалізації, проаналізувавши інформацію, отриману під час

переговорів, мали б підготувати об'єктивне особисте рішення. Тоді всі мали змогу висловитись, а директор отримав обґрунтовану спільною думкою інформацію для прийняття важливого рішення.

Як і обіцяли австрійці, з «Forest» зателефонували через кілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Променя», готові для співпрацювати, а для підписання контракту запросили керівництво підприємства й особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало й із рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів – тобто на співпрацю.

Як бачимо, професійні знання менеджера-організатора з тактики спілкування, методів проведення переговорів з іноземними партнерами й вдале їх застосування допомогли підприємству «Промінь» у підписанні важливого для професійної діяльності (інвестування нового проєкту) контракту з австрійськими бізнесменами.

Питання та завдання

1. Яку роль відіграли професійні знання спілкування в даній ситуації?
2. Які прийоми використовувалися при проведенні переговорів?

Практичне заняття 3

Мета заняття – ознайомитись з особливостями проведення переговорів з представниками різних культур і країн світу.

Завдання

Студенти діляться на групи на 3 особи і готують презентації особливостей проведення ділових переговорів з представниками різних країн. На практичному занятті кожна група представляє іноземну делегацію. Також обираються студенти, які представлятимуть приймаючу сторону. Мету зустрічі студенти можуть запропонувати самостійно.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. К.: Кондор, 2003. 414 с.
3. Горбовий А., Халецька А. Тайм-менеджмент 55+: Навчальний посібник для слухачів Університетів «третього віку». Київ, 2017. 57 с.
4. Доброзорова О. В. Організація праці менеджера : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2009. 501 с.
5. Колпаків В. М. Організація праці менеджера К.: МАУП, 2006.
6. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
7. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/about.php>.
8. Какарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації: навч. Посібник/ Київ: НАДУ, 2015. 84 с.
9. Матвєєва Ю.Т., Мирошніченко Ю.О. Офіс-менеджмент : конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2017. 206 с
10. Офіс-менеджмент: навч.-метод. посібник для студ. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ден. та заоч. форм навч. спец.: 051 Економіка, 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 281 Публічне управління і адміністрування / С. В. Кускова ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : Стильна типографія, 2020. 312 с
11. Попчук О.В. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій : навч.-метод. посіб. Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с.
12. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент : навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 616 с.
13. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
14. Швіндіна Г. О. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Сум. держ. ун-т, 2011. 133 с.
15. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту: навч. Посібник для студентів. Одеса: РВВ ОДАБА, 2012. 77 с.

Додаткова література

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998.
2. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.
3. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління.- К.: Наукова думка, 1992.
4. Жаворонкова Г. В., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Туз О. І. Управління конфліктами в антикризовому менеджменті: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008.
5. Кулініченко В. Л. Ділові папери та документи підприємницької діяльності. К.: Укр. Центр духов. культури, 1996.
6. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2001.
7. Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління. — К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 1997.
8. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. К.: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.
9. Сацков Н. Я. Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя. Днепропетровск: Сталкер, 1998.
10. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бланк гравця

№	Оцінювані чинники	Самооцінка	Оцінка успішного керівника		Етало (колект. оц.)	Відхилення від еталону	
			Індик.	Колект.		Індик.	Колект.
1.	Критичне ставлення до дійсності і до власної діяльності						
2.	Врахування в керівництві людського чинника						
3.	Єдність слова і діла						
4.	Здатність творчо здійснити власну діяльність						
5.	Професіоналізм						
6.	Бажання до навчання і саморозвитку						
7.	Вміння досягати кінцевих результатів з мін. Витратами						
8.	Нетерпимість до бюрократизму						
9.	Здібності до розробки самостійних альтернативних рішень						
10.	Негативне відношення до алкоголю						
11.	Здатність сприймати критику						
12.	Твердість і рішучість						
13.	Професійна пам'ять						
14.	Висока працездатність						
15.	Педагогічні здібності						

16.	Знання теорії менеджменту						
17.	Знання законодавства (труд. і господ.)						
18.	Знання галузевої економіки						
19.	Знання НОП						
20.	Знання організації виробництва						
21.	Знання техніки і технології ВГП						
22.	Вміння вдягатись зі смаком						
23.	Почуття гумору						
24.	Інф-ть про події в країні і світі						
25.	Досвід керівної роботи						
26.	Вік						
27.	Освіта						
Сума							

Додаток Б

Шкала для оцінки чинників управлінського потенціалу

Оцінка	Оцінювані чинники				
	Ділові, особисті якості, знання, вміння, навички	Освіта	Досвід роботи на керівній посаді, років	Вік, років	Підготовка в резерві за висування
5	Надзв. високі	Вища економічна	Біл. 15	22-30	Спеці-ть «Менеджмент»
4	Високі	Вища технічна	10-15	31-35	На ф-ті ПП
3	Середні	Вища гуманітарна	5-10	36-40	ВПК та їх філіях
2	Низькі	Середня спеціальна	1-5	41-45	Без відриву від в-ва
1	Надзв. низькі	Середня	До 1	Біл. 45	Недоцільно

При самооцінці ставимо 1, якщо спеціальна підготовка, освіта відсутня

Додаток В

Матеріали для ознайомлення до вправа «Поляна – сьогодні лідер»

Із 2006 р. і до кризи продаж вина збільшувався на 30% на рік, а в 2010 р. зріс майже в півтора рази. Після вступу України до СОТ з'явилося чимало доступного імпортного вина. Ціни на вітчизняні вина підвищилися менше, ніж на горілку. Скористатися цим фактом зумів С. Токарів, який розгорнув першу в Україні мережу виномаркетів: магазинів з продажу спиртних напоїв, у яких велику частину становлять вина. У вересні 2009 р. відкрився перший магазин мережі «Поляна». До цього купити пляшку хорошого вина можна було лише в супермаркетах або престижних винних бутиках. Керувати проектом С. Токарів запросив І. Шаутідзе, котра раніше працювала з магазинами «Мобілочка». Комерційним директором «Поляна Україна Груп» став О. Блоцький, який відповідав за придбання алкоголю в компанії «Rainford». Колись О. Блоцький працював у «Маркома» – одному з найбільших в Україні імпортерів алкоголю. Він і познайомив С. Токаріва із засновником «Маркома» І. Грінбергом. «Концепцію підтримали мої друзі-шотландці, в яких є аналогічна мережа магазинів у Британії», – розповідає У. Грінберг. Шотландська «Meadow Holding & Resources L.P.» інвестувала в «Полян», а «Марком», своєю чергою, став її основним постачальником. Мережа розвивається швидко. За півтора року було відкрито 26 магазинів у 13 містах.

Власники не надають великого значення зовнішньому вигляду магазинів, обмежуючись косметичним ремонтом. Зі слів У. Шаутідзе, інвестиції в один квадратний метр у середньому становлять 200 доларів. Аналогічні витрати продуктових мереж досягають 300 доларів за метр, прорахував І. Гугля, директор консалтингової компанії «GT Partners Ukraine». У. Шаутідзе розробила спеціальну навігацію по магазину для того, щоб покупець не заблукав. На зелених вивісках вказані тип і походження напою – вина Нового або Старого світу, коньяк чи горілка. Це пришвидшує процес купівлі, а основний споживач мережі – представник середнього класу – цінує свій час. Правильно підібрати напій допомагає сомельє, що запрошує до магазину тих, хто зовсім не знається на хороших алкогольних виробках. Унікальним асортимент «Поляна» не назвеш: «Марком» постачає популярні алкогольні марки в усі роздрібні мережі. «Вони («Поляна» – «Forbes») зацікавлені у відомих брендах, які знає кожний», – говорить

С. Мазур, гендиректор «Вітіс Груп», яка постачає найдорожчий алкоголь і з «Поляною» не співпрацює. Як вдасться переманювати покупців із супермаркетів? За прикладом шотландців був розроблений «трирівневий» цінник. Перша ціна на пляшку така ж, як у звичайному продуктовому супермаркеті; друга – зі знижкою, якщо купуєш три пляшки; третя – знижка у разі купівлі шести пляшок. Але покупці не відразу зрозуміли цю систему. Навіть спеціальні плакати, як правильно читати цінники, не допомагали.

Після відкриття третього магазину цінники такого типу змінили, чітко розмежувавши ціну та описання того, як вона формується. Супермаркети «Велика кишеня» пропонують знижки до дня народження. «Поляна» ввела знижки до весілля, з нагоди покупки квартири, машини і навіть підвищення по службі. На сайті компанії наголошено, що всі події потрібно підтверджувати документально. Але насправді все не так складно – досить просто сказати касирові, що у тебе день народження або завтра весілля. Відкриття магазинів «Поляна» супроводжується святкуванням. Перший магазин знаходиться на тихій вулиці з одностороннім рухом. У такому місці складно було претендувати на велику кількість покупців. Тоді господарі орендували віз, який їздив по вулицях, а циганка, що танцювала на ньому, роздавала фірмові буклети «Поляна».

З першої спроби зробили певний висновок: тепер приміщення під магазини шукають лише в місцях із можливістю паркування та зручним заїздом. А свята увійшли в традицію. «Багато хто проводить заходи з нагоди відкриття, але мало хто дозволяє собі витрачати гроші на встановлення емоційного контакту з покупцем, – пояснює У. Шаутідзе, а саме це формує лояльність».

Із нагоди відкриття магазину на Лівому березі Києва влаштували латиноамериканський карнавал: запросили балети «Ля Руж» і «Румберос» Амадора Лопеса. Експерти оцінюють вартість такого свята в 10 тис. доларів. Запрошувати гостей на відкриття магазину починають за місяць. «Поляна» активно використовує рекламу на радіо, в пресі. Мережа витрачає на 54 маркетинг 7% від торговельного обороту або приблизно 5 млн доларів. Для порівняння: маркетингові витрати продуктових мереж рідко перевищують 5% від торговельного обороту, а непродуктових – 1,5–2%. «Усі любителі вина повинні знати про «Полян», – пояснює У. Шаутідзе і додає, що найефективніше працює зовнішня реклама. Експерти вважають рекламну стратегію

магазину «Поляна» недостатньо сфокусованою. За два роки «Поляна» двічі змінила обличчя бренда і тричі слоган. «Через це доводиться більше витратити на рекламу, – відзначає директор агентства «Scholz & Friends» О. Шевченко. Мережі магазинів потрібно використовувати єдину презентацію якомога довше, доки до неї не звикне споживач. Щодня «Полян» відвідує більше 100 тис. споживачів. Кількість покупців вища в тих магазинах, які розташовані в торго вельних центрах, але в тих, що знаходяться окремо, показники з продажу – вищі: туди приходять не просто подивитися, а цілеспрямовано за покупкою. Середній чек у мережі становить 400 грн. Заглянувши за пляшкою вина до вечері, покупець також купує мінеральну воду або соки. Мережа має 5% ринку роздрібних продажів вина та коньяку. 2015 року оборот 20 магазинів становив 70 млн доларів США. Перша в Україні мережа спеціалізованих алкогольних магазинів «Good Wine» продає алкогольних виробів на 21 млн доларів. У «Good Wine» не знайти імпортного вина дешевшого за 100 грн. В «Поляні» найдешевше вино коштує 40 грн. «Завозити щось схоже на вино за максимально низькою ціною – це дорога в нікуди», – говорить С. Мазур із «Вітіс Груп». Він, до речі, теж хоче відкрити мережу виномаркетів. Але власників «Поляни» такі заяви не хвилюють. Зі слів У. Шаутідзе, незважаючи на відкриття нових магазинів, товарообіг в уже існуючих магазинах продовжує зростати.

Навчально-методичне видання

Милько Інна Петрівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Методичні вказівки до проведення практичних занять-тренінгів

Електронне видання