

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”
(для бакалаврів)

МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Підготовлено професором кафедри управління персоналом *В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(протокол № 4 від 02.04.07)

Перезатверджено на засіданні кафедри управління персоналом
та медичного менеджменту (протокол № 7 від 17.03.10)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Організація праці менеджера” (для бакалаврів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2013. — 35 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Організація праці менеджера”, питання для самоконтролю, теми контрольних робіт, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2013
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2013

Дисципліну “Організація праці менеджера” вивчають як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, навчальних центрах, інститутах підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на третьому рівні вищої (зокрема, післядипломної) освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

Програму вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” складено відповідно до її місця та значення за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за напрямом 0502 “Менеджер”. Вона містить усі змістові модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Мета дисципліни “Організація праці менеджера” — сформувати в майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навчити складати основні види управлінської документації.

Предмет вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” — загальні закономірності організації праці. *Методологічна основа* дисципліни — діяльнісний підхід у методології, що розкриває сучасне концептуально-технологічне цілісне світобачення діяльності людини як умову визначення організації праці менеджера в просторі культури, науки та практики, а також основні положення педагогіки, психології, соціології, теорії та практики управління, вимоги основних документів Міністерства освіти і науки України до методології навчання у вищій школі, постанови Вченої ради МАУП.

Теоретичну основу дисципліни становлять теорія управління (самоуправління), концепції провідних шкіл у галузі організації праці менеджера та само менеджменту, теоретичні розробки теорії самоврядування, практика організації праці менеджера.

Наукова основа дисципліни — сукупність знань про організацію праці менеджера та управління, що ґрунтуються на різних наукових дисциплінах, а також результати теоретичних досліджень проблем організації праці менеджера та вироблені практичні рекомендації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна “Організація праці менеджера” ґрунтується на вивченні дисциплін “Основи менеджменту”, “Основи психології та педагогіки”, “Теорія і практика прийняття рішень”, “Практична психологія управління”, “Основи праксеології”, “Основи етики”. Вона також пов'язана з усіма дисциплінами, які

характеризують об'єкт управління чи його окремі функції (юридичні, економічні, облікові, маркетингові тощо).

Дисципліна “Організація праці менеджера” — одна з найважливіших у підготовці професіоналів.

Обсяг, зміст і послідовність викладу навчального матеріалу мають відповідати рівню підготовки, бажанням, спеціалізації студентів.

У процесі вивчення дисципліни студентам потрібно ознайомитися з такими методиками: оцінювання життєвих ситуацій і своїх можливостей; корекції життєвих цілей і послідовності їх досягнення; планування життя; техніки самоорганізації, саморегуляції, самоуправління.

Основні форми завдань із дисципліни — лекції, семінари, групові заняття, тренінги, різноманітні ігри, самостійне опрацювання матеріалу.

Для студентів заочної форми навчання запропоновано курс лекцій з дисципліни “Організація праці менеджера”, у якому розкрито найскладніші питання, дано рекомендації щодо її самостійного вивчення.

З метою кращого сприйняття аудиторією лекції, присвячені розділу “Акмеологічний тренінг”, адаптовано. У них має бути розкрито найважливіші предметні характеристики різноманітних технологічних процесів професійної діяльності.

Семінари проводять з основних і найсуттєвіших питань навчальної програми. Головна їх мета — поглибити, закріпити й перевірити знання студентів.

Групові заняття й тренінги, акмеологічний тренінг проводять спеціально підготовлені викладачі (інструктори), а також спостерігач (експерт), який допомагає інструкторові та студентам розв'язувати поставлені завдання. Мета групових занять і тренінгів — засвоїти низку психотехнологій (технологічні складові професійно важливих особистісних якостей; психолінгвістичні технології, які становлять психотехнологічну основу комплексу комунікативних умінь).

Ігри й тренінги планують і проводять з огляду на рівень підготовки викладачів.

Контроль знань, умінь і навичок, отриманих студентами у процесі вивчення дисципліни, може набувати форм опитування на заняттях, написання контрольних робіт, а також випускних іспитів.

Завдання дисципліни “Організація праці менеджера” — набуття таких теоретичних знань:

- предмет, завдання та функції теорії організації управлінської діяльності;
- теоретико-методологічні засади теорії та практики організації праці менеджера;
- історія становлення й розвитку теорії та практики організації праці менеджера;
- основні закони, засади, функції, методи організації праці менеджера, що діють у різних сферах діяльності людини й суспільства;
- методологічні засади оцінювання ефективності організації праці менеджера;
- тайм-менеджмент менеджера;
- основні поняття, сутність і специфіка управління в державній, матеріальній і духовній сферах;
- роль, місце й теоретичні засади управлінської діяльності керівника організації (лінійного менеджера);
- зміст і послідовність дій керівника організації (лінійного менеджера) у процесі виконання основних функціональних обов'язків;
- механізми дії законів управління соціальними об'єктами;
- засади й методи організації праці менеджера;
- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці;
- особливості організації праці менеджера в Західній Європі, США, Японії, Китаї, Росії.

Завдання дисципліни “Організація праці менеджера” — виробити вміння:

- застосовувати основи теорії управління у практичній діяльності керівника (реалізація їх функцій управління);
- брати до уваги досвід управлінської діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
- оцінювати й ефективність управління в організації;
- планувати та організовувати особисту діяльність, поєднуючи в ній виконання основних засад управління, застосовувати, залежно від ситуації, найдоцільніші й найефективніші стилі та методи роботи;

- організовувати процес документування в управлінні, ставити вимоги до складання й оформлення документів;
- удосконалювати свою управлінську культуру (знання, професійну компетентність, технологічну культуру праці, інноваційні підходи в саморозвитку);
- використовувати час як ресурс;
- організовувати робочі місця менеджера;
- застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
- організовувати та проводити наради та збори;
- готувати та провадити ділові зустрічі, переговори;
- управляти потоком відвідувачів;
- раціоналізувати телефонні контакти;
- взаємодіяти із секретарем, використовувати технічні засоби управління;
- складати й оформлювати документи (організаційно-розпорядчі, з особового складу, господарської та зовнішньоекономічної діяльності);
- формувати потоки документів, організовувати порядок проходження та виконання документів;
- застосовувати процеси автоматизації діловодства.

Студенти, які вивчають дисципліну “Організація праці менеджера”, мають бути ознайомлені:

- з наявними підходами щодо вдосконалення технологій організації праці менеджера й ефективного їх використання;
- з проблемами в області підготовки менеджерів і навчання сучасних технологій організації праці менеджера.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	Вступ
	Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади праці менеджера
1	Основні положення
2	Закони, принципи та методи організації праці менеджера
3	Історія розвитку теорії та практики організації праці менеджера
4	Основні функції діяльності менеджера
5	Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці
	Змістовий модуль II. Управлінська праця та її наукова організація
6	Особливості організації праці менеджера
7	Сутність, принципи та напрями наукової організації праці
8	Поділ і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність
9	Планування особистої праці менеджера
10	Тайм-менеджмент менеджера
11	Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу. Організація робочих місць. Умови праці
	Змістовий модуль III. Основні види роботи менеджера
12	Організація та проведення нарад і зборів
13	Ділові контакти, переговори, телефонні розмови
14	Документування в управлінні
15	Складання й оформлення документів

1	2
16	Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів
17	Змістовий модуль IV. Акмеологічний тренінг Теоретичні засади акмеологічного тренінгу
18	Методика та технологічні елементи акмеологічного тренінгу
Разом годин: 135	

ЗМІСТ
дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”

Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади праці менеджера

Тема 1. Основні положення

Поняття організації праці, діяльності, соціальні й економічні аспекти праці. Структура суспільної праці, її суперечності. Функції суспільної праці. Зміст, характер і форми праці.

Праця як одна з головних підсистем системи суспільства, процес доцільної діяльності людини. Цінність праці.

Поняття організації. А. Богданов, його теорія організації. Процеси, що організують і дезорганізують. Організація як функція управлінської діяльності.

Життєдіяльність і діяльність людини. Особливості діяльності. Структура діяльності. Системне конструювання у сфері діяльності. Загальна характеристика діяльності. Концепції теорії діяльності. Версії мови теорії діяльності. Мова схематичних зображень як мова професійних керівників.

Література: [14; 25; 26; 66]

Тема 2. Закони, принципи та методи організації праці менеджера

Заняття 1. Закони організації управління працею менеджера

Основні категорії теорії організації праці та їх взаємозв'язок. Поняття закону, принципу, методу. Загальні закони управління:

цілепокладання, різноманітності, руху (зміни), зворотного зв'язку, гармонії, зростання ентропії та ін.

Закони, що “керують людиною”: єдності біологічного та соціального в людині; єдності свідомого та несвідомого в поведінці людини; послідовності розвитку; відносності поведінки; кумулятивного впливу зовнішніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти); зв'язку із зовнішнім середовищем (урівноважування, відповідності вимогам середовища, адаптації); соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, вплив групи Рингельмана, еталонної групи); опору неповазі; негативної дії надмірної регламентації; біопсихічні закони (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, впливу емоцій, вольової детермінації поведінки людини).

Закони, що діють у сфері організації управління: нелінійності управління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази й умов управління; єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності й оптимальної співвідносності всіх елементів системи управління; сумісності систем управління супідрядних організацій і тих, що взаємодіють; поділу праці, зміни праці, інтеграції, гомеостазу та ін. Зміст законів управління і механізм їх прояву.

Література [16; 45; 52; 54; 58]

Заняття 2. Принципи та методи організації праці менеджера

Поняття про принципи управління, їх еволюція. Принципи як вимоги об'єктивних законів управління, правила їх дотримання в практичній діяльності. Класифікація принципів і методів праці. Загальна характеристика принципів організації праці. Онтологічний (взаємозв'язок із сутністю, закономірностями, природою), гносеологічний (взаємозв'язок із логікою та структурою їх наукової інтерпретації), методологічний (роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людини) аспекти проблеми принципів управління. Об'єктивність природи та змісту принципів і суб'єктивність форми їх закріплення у свідомості як гносеологічний і методологічний “секрет” соціального управління.

Класифікація принципів управління (самоуправління). Загальні, часткові, організаційно-технологічні принципи.

Наукове управління за Ф. Тейлором: нормування (будь-яку працю можна структурувати й виміряти), дослідження співвідношення часу та завдання (результат має бути досягнутий до певного часу, а ні — то винагорода за результат буде меншою), систематичний добір і навчання кадрів (кожна організація, що прагне успіху, постійно вдосконалює персонал), грошові стимули (винагорода за кінцевий результат, а не за роботу).

Принципи управління за А. Файолем: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, скалярна мета, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.

Основні принципи, які беруть до уваги в сучасному управлінні виробництвом: оптимального сполучення; централізації та децентралізації; єдиноначальності; колегіальності; поєднання прав, обов'язків і відповідальності; єдності команди; демократизації управління.

Принципи державного управління: загальносистемних (об'єктивності, демократизму, правової впорядкованості, законності, поділу влади, федералізму, публічності), структурно-цільових (погодженості, взаємодоповнюваності, підпорядкування особистих цілей загальним, послідовності в русі, поділу цілей за функціями), структурно-функціональних (диференціації та фіксування функцій, поєднання однопорядкових функцій в одному органі, концентрації змісту функцій та відповідних ресурсів, комбінування функцій і виключення дублювання, достатності, різноманітності за кількістю та змістом прав і відповідальності, а також відповідності керівної та керованої підсистем), структурно-організаційних (єдності системи влади, різноманітності організаційних зв'язків, поєднання колегіальності та єдиноначальності, лінійно-функціонального підпорядкування), структурно-процесуальні (відповідності механізму управління державної влади та механізму самоврядування, конкретизації відповідальності за результат, стимулювання діяльності).

Методи організації управлінської праці менеджера, методи праці, методи управління (самоуправління). Загальна характеристика методів організації праці менеджерів. Наукова організація праці (НОТ) та організаційне проектування.

Література [34; 53; 54; 65; 76]

Тема 3. Історія розвитку теорії та практики організації праці менеджера

Зарубіжні наукові школи, теорії, концепції сучасного управління. Школа наукового управління, школа людських відносин, адміністративна школа управління й теорія “ідеальної бюрократії” як одновимірне навчання, центр якого — завдання, людина й управлінська діяльність.

Еволюція управлінських ідей в Росії та Україні. Концепція організаційного управління (А. А. Богданова), фізіологічного оптимізму (О. А. Єрманського), вузької бази (А. К. Гастева), виробниче трактування Е. Ф. Розмировича), концепція організаційної діяльності (П. М. Керженцева), соціально-трудова концепція управління виробництвом (Н. А. Витку), теорія адміністративної ємності (Ф. Р. Дунаєвського). Становлення та розвиток менеджменту в США. Концепція соціального ринкового господарства й особливості державного регулювання в Західній Європі. Особливості й основні риси японського управління.

Нова парадигма управління в Україні в умовах переходу до ринку. Теорія “жорсткого менеджменту”.

Управління як самоврядування. Організація взаємодії та групова динаміка в соціально-економічних і політичних системах. Теорія організації та самоорганізації. Поняття синергетики.

Самоврядування в державних структурах. “Пульсаційний” менеджмент.

Акмеологічний підхід до організації праці менеджера.

Література [17; 34; 53; 54; 56; 57]

Тема 4. Основні функції діяльності менеджера

Поняття функції, класифікація функцій у різних управлінських школах. Функція прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації, контролю, аналізу, регулювання. Взаємозв'язок основних функцій управління з функцією ухвалення рішення.

Функція наукової організації управлінської праці (НОУП). Планування й організація НОУП. Напрями поліпшення праці керівника. Самоорганізація як чинник результативної діяльності менеджера.

Поняття рефлексії. Особливості рефлексії як інтегрального механізму психіки та функції. Природна й «окультурена» рефлексія як основа ухвалення рішення. Взаємозв'язок рефлексії та механізму самовизначення, самосвідомості, з вольовим механізмом. Структура рефлексії.

Література [19; 20; 23; 26; 34; 38; 39; 65]

Тема 5. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці

Менеджер у системі управління. Вимоги до менеджера стратегічного й тактичного рівня ієрархії управління. Основні напрями розвитку особистісних і професійних якостей менеджера.

Стилі керівництва, їх класифікація та загальна характеристика. Авторитет менеджера як керівника організації. Професійна етика. Особливості спілкування з підлеглими. Схема організованої комунікації: позиції автора, який усе розуміє, критика, арбітра й організатора комунікації. Загальна характеристика рольових позицій організованої комунікації.

Управлінська культура менеджера, особливості його діяльності у процесі формування організаційної культури, управлінської команди.

Методологічні основи оцінки праці менеджера.

Література [20; 21; 25; 26; 34]

Змістовий модуль II. Управлінська праця та її наукова організація

Тема 6. Особливості організації праці менеджера

Заняття 1. Особливості управлінської праці

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт і засоби організації праці менеджера.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі й умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером, ініціативою, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю в часі, важливістю й терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма й непряма, повна й часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу. Евристична, адміністративна й операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і чинники, від яких залежить зміст трудового процесу. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

Література [16; 34; 42; 65; 68]

Заняття 2. Особливості реалізації кар'єрних цілей менеджера

Поняття кар'єри. Механізм управління процесом кар'єрного зростання як мети життя. Особливості стратегічного та технологічного самоменеджменту. Кар'єра як показник ефективності організації праці менеджера. Форми організації праці для досягнення персональних цілей.

Загальна характеристика стратегій реалізації кар'єрних цілей менеджера. Види ділового спілкування. Службове спілкування. Стратегія комунікацій і конфлікти. Комунікативні конфлікти та їх використання в ділових відносинах. Засоби самоменеджменту в процесі реалізації ділових стратегій. Техніка комунікативної боротьби. Основи теорії та практики боротьби.

Підходи до розв'язання завдань безпеки життя та здоров'я. Безпека ділової людини. Здоров'я й успіх у бізнесі. Антистресовий захист. Психічний і психологічний самозахист. Фізична безпека. Рекомендації щодо дій в особливих випадках.

Література [34; 40; 43; 58]

Заняття 3. Чинники, що впливають на організацію праці менеджера

Виокремлення та класифікація чинників. Людський чинник, його структура та характер впливу. Інформаційно-енергетичний чинник, його структура, особливості впливу. Рефлексія в самоуправлінні життєдіяльністю та діяльністю людини.

Чинник засобів праці, його структура та характер впливу. Системні чинники (відповідності систем і наукової організації праці), їх структура й особливості впливу.

Програмно-цільовий підхід до врахування впливу чинників і вдосконалення організації праці менеджера.

Література [34; 53; 65; 79]

Тема 7. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці

Сутність, значення та завдання наукової організації праці в сучасних умовах.

Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрями наукової організації праці: раціональний поділ обов'язків; організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації; розставлення кадрів за ланками системи управління; нормування управлінської праці й оптимальне використання робочого часу; раціональна організація робочого місця та створення оптимальних умов праці та відпочинку; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; забезпечення потрібної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та відносин, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці. Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.

Література [34, 47; 52–54; 71; 76]

Тема 8. Поділ і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність

Основні види поділу та кооперації праці на підприємстві: технологічний, функціональний і професійно-кваліфікаційний. Кооперація праці та її види. Економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного поділу праці. Проектування поділу та кооперації праці. Пропорційність видів праці. Основні напрями вдосконалення чинної системи поділу та кооперації праці. Раціональний поділ функцій між керівником і працівниками апарату управління. Принципи й етапи поділу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функції заступників і рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка та форми передачі розпоряджень: авторитарні та демократичні, письмові й усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність і конкретність завдань, свобода дій. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних чинників у розпорядчій діяльності.

Література [25–27; 33; 43]

Тема 9. Планування особистої праці менеджера

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: необоротність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської праці.

Цільове планування праці менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей їх досягнення, уточнення та конкретне формулювання.

Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів. Оперативні (тижневі та щоденні) плани. Планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення тривалості операцій виконання, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Урахування індивідуальних особливостей працездатності під час складання планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої праці менеджера: календар, щоденник, “організатор”, “тайм-менеджер”, електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма поділу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Неделеговані завдання. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки працівника та керівника в разі делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Пере-

шкоди в делегуванні (з боку керівників і виконавців) і шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

Особливості стратегічного та повсякденного планування праці менеджера.

Література [22; 23; 25; 34; 43; 65]

Тема 10. Тайм-менеджмент менеджера

Заняття 1. Сучасний тайм-менеджмент (ТМ)

Досвід західного тайм-менеджмента. Класичний західний тайм-менеджмент.

Мислення, спрямоване на ефективність. Комплексна система персонального управління. Масштаби втрат часу через брак контролю. Управління особистим часом як управління фірмою. Етапи проекту особистого реінжинірингу. Передпроектне обстеження: “шосте почуття ефективності”. Діагностика ефективності.

Проведення інвентаризації (хронометраж). Початок хронометражу: мета й результати. Порядок фіксації витрат часу. Форми обліку особистого часу. Показники, що відображають витрати часу на роботи заданого типу. Показники, що відображають якість організації праці. Показники, що відображають структуру розподілу витрат часу між роботами. Типові утруднення на початковому етапі хронометражу. Основні методи інвентаризації особистого й організаційного часу. Алгоритм інвентаризації й аналізу часу.

Аналіз часу. Зміна стратегії та способів управління часом. Поточна карта. Поточна діаграма. Карта спільних операцій. Мережний аналіз. Простий органайзер. Органайзер для якісного обліку часу. Категорії часових витрат (кодифікатор). Категорії часових витрат менеджера. Хронокарта Гастева. Аналіз часових витрат з використанням хронокарти Гастева. Щоденний експрес-аналіз часових витрат з використанням органайзера. Підсумковий аналіз часових витрат за допомогою органайзера. Аналіз перешкод (поглиблений аналіз витрат часу). Листок обліку денних перешкод. Оцінка важливості перешкод за обліковий період. Ментальні карти перешкод, листки-пам'ятки. Результати інвентаризації й аналізу часу.

Прийняття рішень Планування дня за допомогою методу “Альпи”.

Прийняття рішень щодо відхилень. Типи рішень в організації. Види контролю в ТМ. Метод “п'яти пальців” (за Л. Зайвертом).

Контроль в організації. Правила й помилки контролю. Використання карт контролю. Два головні напрямки підвищення особистої ефективності. Стратегічний алгоритм лідерства. Правила ефективного делегування. Як перебороти опір делегуванню. Система заступників. Комунікативна компетентність. Ділове спілкування та принципи ділових комунікацій. Побудова системи комунікацій в організації. Формалізація інформації. Система міжособистісних комунікацій керівника (менеджера). Ефективне проведення нарад (мета й учасники). Правила проведення нарад. Планування й підготовка нарад. Народа для керівника. Біоритми людини. Добові біоритми людини. Тижневі біоритми людини. Періоди життя (життєві цикли). Персональні правила “хорошого” робочого дня. Персональна система опрацювання інформації. “Короткий курс” з підвищення ефективності опрацювання інформації.

Заняття 2. Стратегічне планування й корпоративний тайм-менеджмент

Стратегічне самовизначення. Картина світу менеджера. Адекватність картини світу. Природа стратегічного рішення й роль світогляду в його прийнятті. Способи створення стратегічного й тактичного “бачення”. Принципи постановки цілей. Методи структурування списку цілей. Метод структурування уваги. Неоднорідність часу й обмеженість уваги. Метод довгострокового планування. “Планування згідно з пріоритетами”. Методи впорядкування справ за пріоритетністю. Методи гармонізації діяльності. Персональний проектний менеджмент. Ресурсно-календарний графік планування часу. Нормування, планування й контроль виконання проектів.

Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку. Особистий тайм-менеджмент і корпоративна ефективність. Особистість і стратегія. Корпоративна культура і тайм-менеджмент. Логіка впровадження корпоративного тайм-менеджменту. Основні рекомендації із “запуску тайм-менеджменту”.

Корпоративний стандарт організації часу персоналу. Місце ТМ-стандарту в системі управління фірмою. Схема комунікації та її застосування для розробки стандартів. Концепція “реалізації цінностей”. “Реалізація цінностей” і організаційна стратегія.

Організаційна стратегія фірми. Системне будівництво та розвиток фірми.

Основні елементи корпоративної ТМ-програми. Основні інструменти навчання тайм-менеджменту.

ТМ-софт. Excel — конструктор для тайм-менеджера. Загальні принципи комп'ютеризації системи самоуправління.

Переваги електронних органайзерів від паперових.

Література [15; 17; 30; 32; 45; 46]

Тема 11. Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу. Організація робочих місць. Умови праці

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, методами розробки, ступенем значущості, масштабом застосування.

Облік і аналіз робочого часу. Фотографія й самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди й перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, розміщенням і його стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, урахувані під час організації робочих місць. Удосконалення обладнання й технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилади сигналізації, пульги управління. Допоміжне обладнання та вимоги до нього.

Інформаційне забезпечення робочого місця керівника. Оптимізація інформаційних потоків. Управління потоком відвідувачів.

Організація збереження робочих матеріалів. Робота зі спеціальною літературою. Динамічне читання. Ведення записів під час читання. Прискорене записування тексту. Тренування уваги, пам'яті.

Оволодіння технічними засобами управління й організації праці.

Бюрокомунікаційні системи на робочому місці. Проблеми організації особистої праці.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Рациональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення та його уніфікація.

Зміст поняття “умови праці”. Чинники виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної й обчислювальної техніки: складання документів, їх розмноження, копіювання й обробка.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність і методика розробки паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Література [22; 27; 43; 47; 53; 54; 65; 68; 76]

Змістовий модуль III. Основні види роботи менеджера

Тема 12. Організація та проведення нарад і зборів

Ділова нарада як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників і місця проведення, ознайомлення учасників із тематикою наради. Особливості ділових нарад — дотримання регламенту, управління дискусією, підготовленість та компетентність голови наради, голосування, прийняття й оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: за цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом і кількістю обговорюваних питань, кількістю учасників, складом секретаріату й президії, методом проведення, фіксацією рішень, ухвалених на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: “мозкова атака”, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність і кошторис нарад і зборів.

Література [17; 23; 25; 29; 34; 58; 65]

Тема 13. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координаційна, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів, процес їх проведення: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми й технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах і психологічні умови їх успіху. Значення міміки та жестикуляції у процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх приймання, зокрема з особистих питань. Групи відвідувачів: заявлені та незаявлені. Стратегія управління потоком відвідувачів. Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: “пасивні” вхідні й “активні” вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

Основи взаємодії керівника та секретаря-референта. Характеристика ділових і особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

Література [26; 28; 29; 40; 42; 69]

Тема 14. Документування в управлінні

Роль і місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів.

Види документів за походженням, напрямками діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, за терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляра. Основні реквізити документів та їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення. Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляра, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Познаки про погодження спільної діяльності. Засвідчення документів — підписання, проставляння печатки, затвердження. Оформлення погодження документів — їх надходження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як вид оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи й структура документів.

Етикет службового листа.

Література [3; 6; 8–10; 63; 66; 67]

Тема 15. Складання й оформлення документів

Класифікація й оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод і положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази щодо особового складу, трудові книжки, особові справи працівників. Структура штатної чисельності та штатного розпису. Документування процесу приймання на роботу, звільнення з роботи чи переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання й оформлення договорів постачання, підяду, майнової відповідальності. Документування господарсько-претензійної діяльності; комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до

договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, зі створення спільних підприємств.

Література [3; 6; 8–10; 63; 66; 67]

Тема 16. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Їх реєстрація. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів і робота з ними.

Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрями використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та в документальному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи й засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання. Удосконалення методики читання. Використання ввідних, посилювальних, опорних сигналів.

Література [3; 6; 8–10; 63; 66; 67]

Змістовий модуль IV. Акмеологічний тренінг

Тема 17. Теоретичні засади акмеологічного тренінгу

Акмеологія в системі наук про професійну діяльність. Процесуально-технологічний аспект продуктивної професійної діяльності. Особистісний аспект продуктивної професійної діяльності. Антропотехнічні засоби підвищення професійної майстерності. Методичні принципи акмеологічного тренінгу.

Література [43; 53; 57]

Тема 18. Методика та технологічні елементи акмеологічного тренінгу

Прикладні психотехнології. Вправи. Ігри.

Література [34; 57]

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Теоретико-методологічні засади праці менеджера.
2. Закони, принципи й методи організації праці менеджера.
3. Закони організації управління працею менеджера.
4. Принципи й методи організації праці менеджера.
5. Історія розвитку теорії та практики організації праці менеджера.
6. Основні функції діяльності менеджера.
7. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці.
8. Особливості організації праці менеджера.
9. Управлінська праця та її наукова організація.
10. Особливості реалізації кар'єрних цілей менеджера.
11. Чинники, що впливають на організацію праці менеджера.
12. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці.
13. Поділ і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність.
14. Планування особистої праці менеджера.
15. Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу.
16. Організація робочих місць. Умови праці.
17. Основні види роботи менеджера.
18. Організація та проведення нарад і зборів.
19. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови.
20. Управлінська боротьба.
21. Тайм-менеджмент менеджера.
22. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів.
23. Акмеологічний тренінг.
24. Теоретичні основи акмеологічного тренінгу.
25. Методика й технологічні елементи акмеологічного тренінгу.
26. Рефлексія в самоуправлінні організацією праці.
27. Психофізіологічні резерви організму людини.
28. Фактори засобів праці.
29. Роль і місце рефлексії в системі організації праці менеджера.
30. Теоретичні основи стратегічної організації праці менеджера.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Предмет, структура та зміст дисципліни “Організація праці менеджера” як наукової дисципліни й методи її пізнання.
2. Значення вивчення та завдання дисципліни “Організація праці менеджера”, її зв’язок з іншими дисциплінами.
3. Поняття організації праці, діяльності; соціальні й економічні аспекти праці. Структура суспільної праці, її суперечності. Функції суспільної праці. Зміст, характер і форми праці.
4. Праця як одна з головних підсистем системи суспільства, як процес доцільної діяльності людини. Цінність праці.
5. Поняття організації. Теорія організації А. Богданова.
6. Процеси, що організують і дезорганізують діяльність. Організація як функція управлінської діяльності.
7. Життєдіяльність і діяльність людини. Особливості діяльності. Структура діяльності.
8. Основні категорії теорії організації праці та їх взаємозв’язок.
9. Поняття закону, принципу, методу. Загальні закони управління: цілепокладання, різноманітності, руху (зміни), зворотного зв’язку, гармонії, зростання ентропії тощо).
10. Закони, що “керують людиною”: єдності біологічного та соціального в людині, єдності свідомого та несвідомого в її поведінці. Зміст і механізм прояву законів управління.
11. Закони, що “керують людиною”: послідовності розвитку; відносності поведінки; кумулятивного впливу зовнішніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти); зв’язку із зовнішнім середовищем (урівноважування, відповідності вимогам середовища, адаптації).
12. Закони, що “керують людиною”: соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, групи Рингельмана, еталонної групи, опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації). Зміст і механізм прояву законів управління.
13. Закони, що “керують людиною”: біопсихічні закони (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, впливу емоцій, вольової детермінації поведінки людини). Зміст і механізм прояву законів управління.
14. Закони, що діють у сфері організації управління: нелінійності управління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази й умов управління; єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності й оптимального співвідношення всіх елементів системи управління. Зміст і механізм прояву законів управління.
15. Закони, що діють у сфері організації управління: сумісності систем управління супідрядних організацій і тих, що взаємодіють; поділу праці; зміни праці; інтеграції; гомеостазу тощо. Зміст і механізм прояву законів управління.
16. Поняття про принципи управління, їх еволюція. Принципи як вимоги об’єктивних законів управління та правила їх дотримання у практичній діяльності.
17. Класифікація принципів і методів праці, загальна характеристика принципів організації праці.
18. Онтологічний (взаємозв’язок із сутністю, закономірностями, з природою), гносеологічний (взаємозв’язок із логікою та структурою їх наукової інтерпретації), методологічний (роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людини) аспекти організації праці.
19. Класифікація принципів управління (самоуправління). Загальні, часткові, організаційно-технологічні принципи.
20. Наукове управління за Ф. Тейлором: нормування (будь-яку працю можна структурувати й виміряти), дослідження співвідношення часу та завдання (результат має бути досягнутий до певного часу, а ні — то винагорода буде меншою), систематичний добір і навчання кадрів (кожна організація, яка прагне до успіху, постійно вдосконалює персонал), грошові стимули (винагорода за кінцевий результат, а не за роботу).
21. Принципи управління за А. Файолем: поділ праці, повноваження та відповідальність. Дисципліна, єдиноначальність, єдність напряму, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, скалярна мета, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.
22. Основні принципи, ураховувані в сучасному управлінні виробництвом: оптимального поєднання, централізації та децен-

- тралізації, єдиноначальності, колегіальності, поєднання прав, обов'язків і відповідальності, єдності команди, демократизації управління.
23. Еволюція управлінських ідей в Росії та Україні.
 24. Нова парадигма управління в Україні в умовах переходу до ринку. Теорія "жорсткого менеджменту".
 25. Управління як самоврядування. Організація взаємодії та групова динаміка в соціально-економічних і політичних системах.
 26. Теорія організації та самоорганізації. Поняття синергетики.
 27. Самоврядування в державних структурах. "Пульсаційний" менеджмент.
 28. Акмеологічний підхід до організації праці менеджера.
 29. Поняття функцій і їх класифікація в різних управлінських школах.
 30. Функція прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації, контролю, аналізу, регулювання. Взаємозв'язок основних функцій управління з функцією ухвалення рішення.
 31. Функція наукової організації управління праці (НОУП). Планування й організація НОУП.
 32. Напрями поліпшення праці керівника. Самоорганізація як чинник результативної діяльності менеджера.
 33. Поняття рефлексії. Особливості рефлексії як інтегрального механізму психіки та функції.
 34. Менеджер у системі управління. Вимоги до менеджера стратегічного й тактичного рівня ієрархії управління.
 35. Основні напрями розвитку особистісних і професійних якостей менеджера.
 36. Стилi керівництва, їх класифікація, загальна характеристика.
 37. Авторитет менеджера як керівника організації. Професійна етика. Особливості спілкування з підлеглими.
 38. Організована комунікація: позиції автора, який розуміє, критика, арбітра й організатора комунікації.
 39. Загальна характеристика рольових позицій організованої комунікації.
 40. Управлінська культура менеджера, особливості його діяльності у процесі формування організаційної культури, управлінської команди.
 41. Методологічні засади оцінювання праці менеджера.
 42. Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт і засоби організації праці менеджера.
 43. Сутність, цілі й умови вдосконалення праці в сучасних умовах. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).
 44. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва. Керівництво спільною діяльністю.
 45. Проектування ієрархії обсягу. Евристична, адміністративна й операторська функції менеджера, співвідношення між ними.
 46. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.
 47. Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці.
 48. Поняття кар'єри. Механізм управління процесом кар'єрного зростання як мети життя. Особливості стратегічного й технологічного самоменеджменту.
 49. Кар'єра як показник ефективності організації праці менеджера. Форми організації праці для досягнення персональних цілей.
 50. Різновиди ділового спілкування. Службове спілкування. Стратегія комунікацій і конфлікти.
 51. Комунікативні конфлікти та їх використання в ділових відносинах. Засоби самоменеджменту у процесі реалізації ділових стратегій. Техніка комунікативної боротьби.
 52. Підходи до розв'язання завдань безпеки й здоров'я. Безпека ділової людини. Здоров'я й успіх у бізнесі.
 53. Антистресовий захист. Психічний і психологічний самозахист. Фізична безпека. Рекомендації щодо поведінки в особливих випадках.
 54. Людський чинник, його структура та характер впливу. Виділення й класифікація чинників.
 55. Інформаційно-енергетичний чинник, його структура, особливості та характер впливу.
 56. Чинник засобів праці, його структура та характер впливу.
 57. Системні чинники (відповідності систем і наукової організації праці), їх структура й особливості впливу.
 58. Сутність, значення та завдання наукової організації праці в сучасних умовах.

59. Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.
60. Напрями наукової організації праці; раціональний поділ обов'язків, організаційне закріплення процесів поділу. Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.
61. Основні види поділу та кооперації праці на підприємстві (технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційний).
62. Кооперація праці та її види. Економічні, психологічні та соціологічні межі поділу праці.
63. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
64. Техніка та форми передачі розпоряджень: автократичні та демократичні; письмові й усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність і конкретність завдань, свобода дій.
65. Інструтування підлеглих. Урахування суб'єктивних чинників у розпорядчій діяльності.
66. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: необоротність, об'єктивність, обмеженість.
67. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської праці.
68. Цільове планування праці менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.
69. Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване.
70. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей їх досягнення, уточнення та їх конкретне формулювання.
71. Перспективні (річні та місячні) плани — планування результатів. Оперативні (тижневі та щоденні) плани.
72. Планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Урахування індивідуальних особливостей працездатності під час складання планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.
73. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма поділу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Неделеговані завдання.
74. Особливості стратегічного та щоденного планування праці менеджера.
75. Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, методами розробки, ступенем значущості, масштабом застосування.
76. Облік і аналіз робочого часу. Фотографія й самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди й перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.
77. Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, розміщенням і його стабільністю, ступенем спеціалізації, умовами праці.
78. Вимоги до організації робочих місць; інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, урахувані під час організації робочих місць. Удосконалення обладнання та технологічне оснащення робочих місць.
79. Вимоги до обладнання. Прилади сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання та вимоги до нього.
80. Інформаційне забезпечення робочого місця керівника. Оптимізація інформаційних потоків. Управління потоком відвідувачів.
81. Організація збереження робочих матеріалів. Робота зі спеціальною літературою. Динамічне читання. Ведення записів під час читання. Прискорене записування тексту. Тренування уваги, пам'яті.
82. Оволодіння технічними засобами управління й організації праці.
83. Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.
84. Зміст поняття “умови праці”. Чинники виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
85. Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координаційна, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

86. Динаміка переговорів, процес їх проведення.
87. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.
88. Управління потоком відвідувачів, техніка їх приймання, зокрема з особистих питань. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.
89. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта. Характеристика ділових і особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від посади керівника.
90. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України (Основний Закон). — К., 1997.
2. Закон України “Про державну службу” // Голос України. — 1994. — 5 січ.
3. Закон України “Про державну таємницю” // Голос України. — 1994. — 10 берез.
4. Закон України “Про інформацію” // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48.
5. Закон УРСР “Про мови” // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1989. — 9 листоп.
6. ГОСТ 6.10.5–87 УСД. Требования к построению формуляра-образца. — Введен 01.01.88. — М.: Изд-во стандартов, 1987.
7. ГОСТ 6.10.6–87 УСД. Единая система внешнеторговой документации СЭВ. Формуляр-образец. — Введен 01.01.91. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
8. ГОСТ 6.38–90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. — Введен 01.01.91. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
9. ДСТУ 2392–94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. — Чинний від 01.01.95. — К., Держстандарт України, 1994.
10. ДСТУ 2628–94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. — Чинний від 01.07.95. — К., Держстандарт України, 1996.

11. ДСТУ 2732–94. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. — Чинний від 01.07.95. — К., Держстандарт України, 1994.
12. ДСТУ 3239–95. Документація у сфері зовнішньої торгівлі. Формуляр-зразок. — Чинний від 01.07.96. — К., Держстандарт України, К., 1996.
13. ДСТУ 3293–95. Зовнішньоекономічна діяльність. Терміни та визначення основних понять. — Чинний від 01.01.97. — К., Держстандарт України, 1996.
14. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М.: Экономика, 1991.
15. Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. — СПб.: Питер, 2003.
16. Афонин А. С. Мотивация труда. — К.: МАУП, 1994.
17. Берд П. Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени: Пер. с англ. — М.: Гранд: Фаир-пресс, 2003.
18. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. — К.: Наша культура и наука, 2001.
19. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — СПб.: Спец. лит., 1995.
20. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 1998.
21. Власов А. Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М.: МНИИПУ, 1990.
22. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
23. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
24. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища шк., 1994.
25. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. — М.: Экономика, 1989.
26. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1992.
27. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
28. Иванова И. В. Социология та психологія праці. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1993.
29. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992.

30. *Калинин С. И.* Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006.
31. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наук. думка, 1989.
32. *Колтаков В. М.* Організація праці менеджера. — К.: МАУП, 2006.
33. *Кортис Д.* Найди свой путь в менеджменте. — М.: Новости, 1992.
34. *Крупнов В. И., Крупнова Н. А.* Менеджмент в бизнесе. — М.: Новости, 1990.
35. *Кузьмін О. Є.* Сучасний менеджмент. — Л., Центр Європи, 1995.
36. *Курицин А. Н.* Організація управління і підготовка персоналу в японських компаніях. — К.: КДТЕУ, 1995.
37. *Ладанов Н. Д.* Практический менеджмент: Пособие для руководителей предприятий. — М.: Яика, 1992.
38. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К.: Леся, 1995.
39. *Мартыненко Н. М.* Технология менеджмента. — К.: Леся, 1997.
40. *Мацусина К.* Десять заповедей менеджера // Потребкооперация. — 1991. — № 9.
41. *Международные экономические отношения. Интеграция:* Учеб. пособие для вузов / Ю. А. Щербанин, К. Л. Рожков, В. Е. Рыбалкин, Г. Фишер. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
42. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
43. *Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена.* — К.: Ин-т праксеологии, 1993.
44. *Молдованова М. І., Сидорова Г. М.* Сучасний діловий документ. — К.: Техніка, 1992.
45. *Моргенстерн Дж.* Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: Хорошая книга, 2001.
46. *Мошек Г. Є.* Організація праці менеджера. — К.: КДТЕУ, 1995.
47. *Научная организация труда в управлении трудовым коллективом.* — М.: Экономика, 1991.
48. *Не повторить ошибок:* Практ. советы руководителю. — М.: Экономика, 1988.
49. *Паламар Л. М., Каравець Г. М.* Мова ділових паперів. — К.: Либідь, 1994.
50. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
51. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.
52. *Производительность труда “белых воротничков”:* Пер. с англ. / Под ред. В. В. Зотова. — М.: Прогресс, 1989.
53. *Пицоловский Т.* Принципы совершенной деятельности: Введение в праксеологию. — К.: Ин-т праксеологии, 1993.
54. *Рофе А. И.* Научная организация труда: Учеб. пособие. — М.: МИК, 1998.
55. *Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томсон В.* Менеджмент в организациях: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
56. *Секреты* умелого руководителя. — М.: Экономика, 1992.
57. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
58. *Служебная карьера /* Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.
59. *Скоплатов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000.
60. *Соціологія:* Підруч. для студ. вищ. навч. закладів / За ред. В. Г. Горюняненка. — К.: Академія, 2002.
61. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
62. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000.
63. *Стенюков М. В.* Документы. Делопроизводство. — М.: ПРИОР, 1995.
64. *Сухарев В. А., Сухарев М. В.* Психология народов и наций. — Д.: Сталкер, 1997.
65. *Тереженко В. І.* Організація і управління. — К.: Знання, 1990.
66. *Універсальний довідник-практикум з ділових паперів.* — К.: Довіра; УНВУ “Рідна мова”, 1997.
67. *Феллер М. Д., Полторацк Ю. Л.* Составление текстовых производственных документов. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
68. *Фельзер А. Б., Доброневський О. Д.* Техніка роботи керівника: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 1993.
69. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996.
70. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
71. *Хентце Иоахим.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
72. *Хмель Ф. І.* Менеджмент. — К.: Вища шк., 1995.
73. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.

74. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. — К.: Знання, 1998.
75. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 1998.
76. *Шитунев В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности: Учебник. — М.: Высш. шк., 2000.
77. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
78. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. — М.: Школа культ. политики, 1997.
79. *Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с людьми. — К.: Знамя, 1989.
80. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998
81. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
82. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
83. *Эрнст О.* Слово предоставлено вам. — М.: Экономика, 1998.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Організація праці менеджера”	7
Зміст дисципліни “Організація праці менеджера”	8
Теми контрольних робіт.....	23
Питання для самоконтролю	24
Список літератури	30

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
 Редактор *С. Г. Агдаєва*
 Комп'ютерне верстання *А. П. Нечипорук*

Зам. № ВКЦ-4969

Формат 60×84/16. Папір офсетний.
 Друк ротатійний трафаретний. Наклад 50 пр.
 Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
 03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП
 ДП «Видавничий дім «Персонал»
 03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ
 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
 суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008