

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджменту і адміністрування

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять, самостійної та контрольної роботи

з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

блок

«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

Харків – 2021

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 1 лютого 2021 р., протокол № 7.

Методичні вказівки рекомендовано для здобувачів вищої освіти за першим навчальним рівнем спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Укладачі:

доценти У. Л. Сторожилова,
І. В. Волохова

Рецензент

проф. О. Г. Кірдіна

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Мета і завдання навчальної дисципліни.....	5
2 Методичні рекомендації до практичних занять.....	6
3 Методичні рекомендації до самостійної роботи.....	17
4 Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи..	18
Питання до самоконтролю.....	27
Список літератури.....	29

ВСТУП

Процес підготовки бакалаврів освітніх програм «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» у системі вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» включає вивчення блоку дисциплін «Менеджмент і адміністрування», одним з яких є блок «Самоменеджмент» [1].

Блок «Самоменеджмент» дисципліни «Менеджмент і адміністрування» створює умови для надбання здобувачами вищої освіти теоретичних засад та практичних навичок щодо організації праці керівника, а також розкриває конкретні форми та методи побудови механізму взаємодії елементів системи управління організацією в цілому та його окремих структурних та виробничих підрозділів зокрема [3]. Крім того, методичні вказівки покликані допомогти здобувачам вищої освіти щодо напрацювання навичок з організації особистої роботи, роботи з підлеглими, організації управління документообігом тощо.

Вивчення дисципліни охоплює лекційні (аудиторні) та практичні заняття, що забезпечує закріплення теоретичних знань. Навчальним планом заочної форми навчання передбачено виконання письмової домашньої контрольної роботи, яка є однією з форм самостійної роботи здобувачів заочної форми в міжсесійний період. Контрольні завдання складено відповідно до вимог робочої програми дисципліни з урахуванням модульного принципу організації навчального процесу і рейтингового оцінювання знань здобувачів з кожного із змістових модулів.

1 МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування» (блок «Самоменеджмент») є опанування теоретичних знань і практичних навичок з питань особистісного розвитку менеджера; формування у здобувачів вищої освіти індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику.

Основними завданнями дисципліни є:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвинення навичок ефективного топ-менеджменту та керівництва;
- здобуття знань з організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів [5];
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- набуття вмій щодо використання часу як ресурсу [11].

Основними компетентностями, що треба опанувати у процесі вивчення дисципліни, мають бути:

- здатність працювати з інформацією, зокрема у глобальних комп'ютерних мережах;
- уміння здійснювати обґрунтування управлінських рішень та забезпечення їх правомочності;
- здатність здійснювати комунікаційну та самостійну професійну діяльність;
- уміння і здатність працювати у команді та самостійно;
- активна вільна життєва позиція та розвиток лідерських якостей;
- здатність формувати свою креативність і нові сучасні ідеї.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні

знати:

- понятійний апарат дисципліни;
- планування та організацію особистої роботи менеджера;
- основи роботи з текстовими матеріалами;

вміти:

- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- управляти потоком відвідувачів;
- раціоналізувати телефонні контакти;
- використовувати технічні засоби управління;
- складати та оформлювати документи;
- формувати потоки документів, організувати порядок проходження і виконання документів;
- використовувати процеси автоматизації діловодства.

2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Сутність і значення самоменеджменту

Практичне заняття 1. Сутність і значення самоменеджменту

Проблемні питання для обговорення. Сутність і поняття «самоменеджменту». Методологічні підходи до самоменеджменту. Концепції самоменеджменту. Основна мета і переваги самоменеджменту. Функції самоменеджменту. Критерії ефективного самоменеджменту. Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості. Наукові основи визначення якостей менеджера. Еволюція наукового визначення вимог до менеджера. Вимоги, які висуваються до сучасного менеджера. Вивчення особливостей якостей менеджера. Спроби систематизації якостей менеджера. Принципи управління і планування ділової кар'єри. Сутність поняття «кар'єра». Принципи управління і планування ділової кар'єри. Етапи кар'єри та етапи життя. Зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на розвиток кар'єри. Порядок розроблення кар'єри. Особливості вибору кар'єри. Американські та японські методи планування кар'єри. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії [12].

Задача 1. До діяльності менеджменту можна віднести обов'язки: капітана корабля; міністра; викладача в студентській

групі; учасника загальних зборів акціонерів; президента компанії; керівника космічного польоту; продюсера рок-зірки. Відповідь обґрунтуйте.

Задача 2. З принципів адміністративних та функцій керівництва менеджера виділіть по 4–6 найголовніших, на Ваш погляд. Поясніть причини такого вибору.

Задача 3. Новий низовий керівник (low-менеджер) зайняв свою посаду після отриманого від директора з персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами цього підрозділу, новий керівник став очевидцем їхньої недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоб не висловити свою думку про підлеглих і їхню працездатність. За кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Оголосивши перелік проблем, які виникають у мене за керівництва підрозділом, я повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків удаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1 При вирішенні людських проблем новому керівнику низової ланки у своєму підрозділі необхідно буде використовувати багато знань з менеджменту. Які вони? В яких випадках він буде їх використовувати?

2 Керівник бере на себе багато ролей. Які ролі буде змушений виконувати керівник з нашого прикладу?

3 Що може зробити керівник для того, щоб під час переговорів з підлеглими вони не відчували, що керівник маніпулює ними?

Практичне заняття 2. Функція «постановка цілей» у самоменеджменті

Проблемні питання для обговорення. Основні адміністративні функції менеджера. Необхідність постановки цілей. Цілі та постановка їх. Правила визначення і формулювання цілей. Функції менеджера та принципи керівництва. Характеристика принципів керівництва. Організація та проведення засідань, зборів, нарад різних видів. Сутність нарад, засідань та зборів. Технологія проведення ділової наради на підприємстві. Ділові контакти в діяльності менеджера. Особливості ділових контактів у діяльності менеджера. Ділові контакти в діяльності менеджера. Технологія проведення ділових переговорів. Техніка проведення ділових бесід у діяльності менеджера. Особливості прийому працівників і відвідувачів. Особливості особистих контактів менеджера з підлеглими.

Задача 1. Ви – менеджер одного з відділень великої страхової компанії. Протягом тижня Ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Тепер Ви ввійшли у курс справ і опрацьовуєте великий обсяг інформації. Речі, які повинні знати підлеглі та / або повинні зробити Ви:

1 Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10 %.

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

3 Одну особу потрібно привітати зі здобуттям ступеня магістра.

4 Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.

5 Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволено, а третьої особи – відхилено. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй буде неприємно.

Ви можете передати цю інформацію у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора;

написавши офіційний лист; від руки записку; під час зустрічі або електронною поштою.

Завдання:

1 Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення.

2 Які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації?

3 Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?

4 Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Задача 2. Ви – менеджер компанії. Перед Вами – список справ на день. До нього включені як важкі та складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання. Яким чином і в якій послідовності Ви будете виконувати ці справи? Якою має бути структура робочого часу менеджера?

Задача 3. Ви – менеджер торговельної компанії. Розробіть план робочого дня менеджера з урахуванням основних витрат часу.

Задача 4. Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Він сам не є фахівцем з усіх видів приладів, які має намір придбати. Чи доцільно в цьому випадку делегувати право приймати рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних галузях?

Практичне заняття 3. Функція «планування» в самоменеджменті

Проблемні питання для обговорення. Роль і значення планування у роботі менеджера. Функція «планування» в самоменеджменті. Основи планування. Принципи і правила планування часу. Планування робочого дня методом «Альпи». Планування особистої роботи менеджера. Цільове планування роботи менеджера. Зміст планування особистої роботи менеджера. Правила планування робочого дня менеджера. Процедура вибору пріоритетності справ менеджера. Розподіл та кооперація управлінської праці. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Розподіл та кооперація управлінської праці. Напрями, за якими здійснюється

вертикальний розподіл управлінської праці. Особливості розподілу функцій між членами загального керівництва. Зміст розподілу управлінських працівників за роллю в процесі управління.

Задача 1. Директор бутіка книг при відомому видавництві вирішив продавати профільну літературу інших видавництв; багато з них не мають своїх мереж збуту і готові надавати свою друкарську продукцію на реалізацію на вельми вигідних умовах.

Чи доцільне делегування повноважень, що стосуються прийняття рішень щодо прийому конкретних видань на реалізацію, провідному товарознавцеві магазину або директору доцільно зберегти ці повноваження за собою?

Задача 2. Ви доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Але раптом Вам стає відомо, що той передоручив завдання іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано.

Яке управлінське рішення слід прийняти у цій ситуації?

Задача 3. Ви – керівник великої торговельної компанії. Насамперед Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самотійно вирішити усі важливі питання і витрачаєте багато свого робочого часу на це, але частина справ залишається «лежати на столі».

Як виправити цю ситуацію?

Задача 4. Існує важливе завдання, що потребує невідкладного вирішення.

Яким чином Ви будете діяти в цій ситуації:

- а) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання;
- б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

Задача 5. Ви – топ-менеджер, що досить успішно застосовує прийоми делегування. Один із ваших підлеглих усе робить сам, нікому нічого не довіряє, тому часто стомлюється та затримується на роботі. Ви запрошуєте його на бесіду та мотивуєте його своїми високими показниками в роботі і відмінною якістю. Докладно і переконливо розповідаєте про делегування і просите спробувати цей метод. За місяць відбувається виробнича нарада, де обговорюються результати

роботи, і виявляється, що на ділянці цього підлеглого найнижчі результати, хоча раніше було навпаки. Вам висловлюють невдоволення з цього приводу, на що підлеглий відповідає: «Ви ж самі мені так порадили». Якими мають бути Ваші дії?

Практичне заняття 4. Функція «прийняття рішень» у самоменеджменті

Проблемні питання для обговорення. Особливості і правила прийняття рішень. Принципи і правила встановлення пріоритетів. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера. Сутність і роль нормування управлінської праці. Вимоги до нормування управлінської праці. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера. Види норм праці. Методи нормування управлінської праці. Значення обліку та аналізу робочого часу менеджера. Принципи обліку робочого часу менеджера. Методи аналізу робочого часу менеджера. Правила економії часу.

Задача 1. Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. У цей час Вам телефонують і просять консультації з питання, що є в компетенції Вашого заступника. Ваші дії?

Задача 2. Ви відчуваєте, що намічені на день справи Ви встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на постачання товарів і зустрітися з працівниками з приводу впровадження у виробництво нової технології.

Як Ви будете діяти в цій ситуації:

- будете намагатися усе зробити самі;
- передоручите деякі справи;
- перенесете невиконані справи?

Обране рішення обґрунтуйте.

Задача 3. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Яку точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Задача 4. Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато завдань, які потребують Вашої уваги і сил. Як справитеся з цією ситуацією?

Змістовий модуль 2. Самоактуалізація особистості менеджера та розвиток менеджерського потенціалу

Практичне заняття 5. Функція «реалізація і організація» в самоменеджменті

Проблемні питання для обговорення. Природний денний ритм працездатності. Практичне використання вчення про біоритми. Саморозвантаження: правила і прийоми організування діяльності менеджера. Особливості управлінської праці. Сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності. Організування діяльності менеджера. Особливості управлінської праці та специфіка праці основних категорій менеджерів. Зміст діяльності менеджера. Управлінські ролі менеджера. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці. Сутність наукової організації праці на сучасному етапі. Завдання наукової організації праці. Зміст планування раціональної організації праці менеджера.

Задача 1. Директор великої фірми делегував підлеглому свої функції, а саме: підлеглий мусив піти на важливу зустріч із замовником і укласти важливий договір. Директор був упевнений у компетентності цього працівника і його здібностях. Раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Яким чином можна вирішити цю проблему? Чи доцільно у цій ситуації було делегувати повноваження підлеглому?

Задача 2. Як слід діяти в ситуації? Ви віддали розпорядження щодо вирішення проблеми. Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження, але вирішив проблеми, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще за Ваше.

Задача 3. Якими мають бути Ваші дії? У новому колективі Ви зіткнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий, підкреслюючи

свою винятковість, ігнорує Ваші вказівки або робить усе по-своєму.

Задача 4. Ви – начальник відділу компанії з 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями щодо завдань, які вони мають вирішувати самостійно, і тим самим відволікають Вас від Ваших справ. Як Ви будете діяти в цій ситуації і чи є у даній ситуації Ваша провина як керівника?

Задача 5. Один із Ваших підлеглих відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час і, отже, необхідно зменшити кількість доручень або збільшити час на їхнє виконання. Що слід відповісти підлеглому?

Задача 6. Яким чином Ви як менеджер повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого: «Я не відчуваю задоволеності своєю роботою. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили щонебудь більш цікаве»?

Практичне заняття 6. Функція «контроль» у самоменеджменті

Проблемні питання для обговорення. Контроль процесу і результатів. Самоконтроль і самооцінка. Самомотивування та самоконтроль менеджера. Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Самомотивування та самоконтроль менеджера. Розвиток уміння стимулювати і карати, критикувати людей. Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях. Інформаційне та документаційне забезпечення праці менеджера. Роль інформації у роботі менеджера. Інформаційне та документаційне забезпечення праці менеджера. Суть інформаційного обслуговування менеджера. Сутність та форми діловодства. Особливості діловодного процесу на сучасних підприємствах. Вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах. Зміст

роботи з документами, що надходять на підприємство. Сутність і методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

Задача 1. Ви поклали на свого підлеглого, начальника відділу маркетингу, відповідальність за навчання молодих працівників. Для цього Ви надали йому певні права. Ви мимоволі стаєте свідком того, як начальник відділу маркетингу займається з новачком, і виявляється, що робить він це зовсім неправильно. Яке управлінське рішення слід прийняти у цій ситуації?

Задача 2. У новому підприємстві Ви почали роботу як начальник відділу, однак Ваші підлеглі очікували на цьому місці побачити іншу людину і Ваше призначення сприйняли негативно. Морально-психологічний клімат у відділі несприятливий: коли Ви заходите в кімнату, усі відразу умовкають, Ваші доручення виконують з небажанням. Яким чином Ви будете діяти у цій ситуації?

Задача 3. Ви, начальник відділу збуту, самостійно, без відома керівника і без узгодження з Вашими колегами, дали розпорядження про відвантаження продукції зовсім новому споживачеві, тому що Вам було запропоновано вигідну ціну на продукцію. Але Ваш партнер виявився «фірмою-невидимкою», а Ви не одержали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, тому що компанія зазнала величезного збитку. У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення керівнику?

Практичне заняття 7. Формування якостей ефективного менеджера

Проблемні питання для обговорення. Стиль керівництва персоналом і авторитет менеджера. Формування якостей ефективного менеджера. Сутність поняття «стиль керівництва», характеристика чинників, що визначають стиль керівництва. Характеристика демократичного, ліберального та авторитарного стилю керівництва [13]. Поєднання стилів керівництва. Поведінські чинники стилів керівництва менеджера. Види авторитетів менеджера і їхня сутність. Документування в управлінській діяльності та організація діловодства на підприємстві. Сутність та види управлінських документів.

Документування в управлінській діяльності та організація діловодства на підприємстві. Зміст систем документації в управлінні. Процеси документування в управлінні. Особливості контролю за станом документаційного забезпечення управління. Адміністративний етикет.

Задача 1. Яке рішення Ви приймете в ситуації? Вам стає відомо, що співробітник, якому Ви доручили розробку важливого проекту, з цього самого питання паралельно працює в іншій компанії.

Задача 2. Розробіть технологію проведення ділової наради. Ви – керівник торговельної компанії. Вам належить організувати і провести нараду за результатами роботи підприємства за минулий рік.

Задача 3. Ви – менеджер торговельної компанії. Здійсніть підготовку наради з питання переорієнтації її діяльності зі збутової на маркетингову.

Задача 4. Ви – менеджер торговельної компанії і бажаєте визначити думку персоналу про необхідність реорганізації організаційної структури управління підприємством. Оберіть вид ділової наради і розробіть процедуру її проведення.

Задача 5. Яким чином Ви будете діяти? На виробничій нараді Ви говорите про проблему реконструкції компанії. У Вас досить слушні пропозиції з цього питання, але в залі сидять кілька Ваших супротивників, які не хочуть, щоб Ваші пропозиції були прийняті топ-менеджерами. Вони ставлять Вам каверзні запитання, роблять різкі зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій.

Практичне заняття 8. Методи управління організацією та методи керівництва персоналом

Проблемні питання для обговорення. Методи управління організацією та методи керівництва персоналом. Класифікація методів управління організацією та методів керівництва персоналом і їхні особливості. Розвиток менеджерського потенціалу. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу. Психофізіологічний потенціал. Інтелектуальний потенціал особистості. Творчий потенціал особистості. Типи

творчої особистості. Процес самореалізації особистості в одному або кількох соціально зумовлених видах творчої діяльності. Бар'єри щодо розвитку творчого потенціалу менеджера. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків. Творче вирішення управлінських проблем.

Задача 1. Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей? Ви помітили, що учасники нарад компанії часто прагнуть до обговорення можливостей упровадження першої будь-якої пропозиції щодо вирішення проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати й інші можливості вирішення проблеми. Що може змусити працівників шукати рішення типу «як робити?», а не «що робити?»?

Задача 2. Яким чином слід діяти керівникові у ситуації: часто на нараді працівники не слухають один одного; обговорення проблеми перетворюється на обговорення особистих позицій учасників наради; конкретні доводи тієї чи іншої особи ігноруються іншими присутніми.

Задача 3. Один із працівників на діловій нараді, як правило, займає позицію протистояння. При цьому усі змушені вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається багато часу. Чи варто перервати доповідача і запропонувати йому пов'язати сказане з предметом обговорення? Як можна впливати на цього співробітника? Чи слід повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу?

Задача 4. На складі вашої компанії накопичилась велика кількість нереалізованої продукції. Відділ маркетингу дослідив ринок і знайшов в одному з регіонів велику потребу у вашій продукції. Розробіть процедуру проведення переговорів з представниками торгівлі щодо реалізації вашої продукції.

3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студентів полягає у виконанні індивідуального домашнього завдання щодо підготовки презентації на тему, яка обирається за номером списку журналу з таблиці 3.1. Обсяг слайдів – не менше 20.

Таблиця 3.1 – Теми презентацій для самостійної роботи

Варіант	Питання для презентації
1	2
1	Особливості управлінської праці. Вимоги до особи сучасного менеджера. Основи наукової організації праці менеджера
2	Роль і значення планування в діяльності менеджера. Послідовність планування індивідуальної роботи керівника
3	Час як найважливіший ресурс у діяльності менеджера. Рекомендації щодо впорядкування використання часу в роботі керівника
4	Вимоги і правила створення та організації робочого місця керівника. Поняття про робоче місце, робочу зону. Вимоги до проектування робочих місць керівника. Забезпечення сприятливих кліматичних умов праці менеджера
5	Інформація як основний предмет і продукт діяльності керівника. Загальні вимоги до інформації в роботі менеджера. Класифікація інформації, її основні джерела і носії. Поняття інформаційної системи
6	Роль інформації в діяльності менеджера. Існуючі рекомендації щодо поліпшення інформаційного забезпечення керівника
7	Особливості індивідуально-психологічної поведінки менеджера в процесі спілкування. Основні вимоги до культури спілкування менеджера з підлеглими, колегами і вищим керівництвом
8	Особливості організації і порядок проведення нарад, переговорів, прийомів відвідувачів

Продовження таблиці 3.1

1	2
9	Особливості спілкування керівника з використанням технічних комунікаційних засобів. Формування позитивного іміджу менеджера. Основні етапи програмування успіху і кар'єри
10	Психофізіологічні особливості праці керівника. Роль і значення здоров'я в ефективній роботі менеджера. Рекомендації і прийоми щодо підвищення ефективності розумової діяльності менеджера
11	Поняття документа, його роль, значення і функції в діяльності менеджера. Основні поняття і види класифікації документів в управлінні
12	Існуючі вимоги до оформлення документів. Юридичне значення документів. Особливості роботи з конфіденційними документами
13	Види, особливості складання і змісту довідково-інформаційних документів
14	Зміст, особливості складання і використання розпорядчих документів
15	Зміст, особливості підготовки і застосування організаційних документів
16	Особливості складання і змісту документів зовнішньоекономічної і господарської діяльності
17	Основні поняття про документообіг. Порядок складання, формування і збереження номенклатури справ в організаціях

4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота виконується з метою закріплення теоретичних знань і набуття навичок розв'язання практичних завдань з дисципліни «Менеджмент і адміністрування» (блок «Самоменеджмент»).

Контрольна робота є складовою самостійної роботи здобувачів вищої освіти заочної форми навчання при вивченні

дисципліни. За успішного виконання всіх вимог контрольної роботи студент допускається до підсумкового контролю знань (іспиту). Контрольна робота оформлюється на аркушах формату А4. Загальний обсяг роботи має складати 15 – 25 сторінок.

Закінчена робота має містити: титульний аркуш з позначенням шифру (варіанта); зміст; опис та виклад відповідей; результати вирішення завдань із поясненнями за потреби; список використаних джерел.

Захист контрольної роботи передбачає розгляд і аналіз викладачем результатів виконання кожного завдання, а також відповідь здобувача на 1-2 запитання стосовно кожного завдання. Результати виконаних завдань і відповіді оцінюються за кожним змістовим модулем окремо.

Оцінка «відмінно» виставляється, якщо 90 – 100 % завдань і відповідей правильні. Оцінка «добре» виставляється, якщо 75 – 89 % завдань і відповідей правильні. Оцінка «задовільно» виставляється, якщо 60 – 74 % завдань і відповідей правильні. Якщо більше половини завдань і відповідей неправильні, то робота вважається не зарахованою і повертається здобувачу на доопрацювання.

Контрольну роботу здобувач виконує індивідуально за варіантом протягом семестру. Варіант для виконання завдань визначається шифром залікової книжки здобувача. Контрольна робота містить два завдання.

Перше завдання (теоретичне) – передбачає відповідь на п'ять теоретичних питань (таблиця 4.1). Відповідь має бути чіткою, грамотною і повністю розкривати зміст питання.

Решта завдань (практичні) – передбачають вирішення двох завдань, які мають супроводжуватись відповідними поясненнями.

Таблиця 4.1 – Теоретичне завдання

Варіант	Питання
1	2
0	1 Методологічні підходи до самоменеджменту. 2 Еволюція наукового визначення вимог до менеджера 3 Вимоги до сучасного менеджера. 4 Особливі якості менеджера. 5 Спроби систематизації якостей менеджера

Продовження таблиці 4.1

1	2
1	<p>1 Менеджер – центральна постать системи управління персоналом.</p> <p>2 Адміністративні функції менеджера.</p> <p>3 Принципи керівництва.</p> <p>4 Планування особистої роботи менеджера.</p> <p>5 Нормування управлінської праці</p>
2	<p>1 Роль і значення планування особистої роботи менеджера.</p> <p>2 Особливості планування особистої роботи менеджера.</p> <p>3 Вибір пріоритетних справ менеджера.</p> <p>4 Види розподілу та кооперації праці на підприємстві.</p> <p>5 Розпорядча діяльність менеджера</p>
3	<p>1 Облік та аналіз робочого часу менеджера.</p> <p>2 Організація та проведення нарад, засідань і зборів.</p> <p>3 Нормування управлінської праці.</p> <p>4 Робочий час менеджера.</p> <p>5 Сутність нарад, засідань і зборів</p>
4	<p>1 Технологія проведення ділової наради.</p> <p>2 Ділові контакти в діяльності менеджера.</p> <p>3 Принципи управління і планування ділової кар’єри.</p> <p>4 Підготовка менеджера до ділових контактів.</p> <p>5 Проведення ділових переговорів</p>
5	<p>1 Управлінська праця як складова управлінської діяльності.</p> <p>2 Функціональний аналіз діяльності менеджера.</p> <p>3 Управлінські ролі менеджера.</p> <p>4 Наукова організація праці на сучасному етапі.</p> <p>5 Електронне врядування в діяльності менеджера</p>
6	<p>1 Сутність і види управлінських документів.</p> <p>2 Системи документації в управлінні.</p> <p>3 Організація діловодства в умовах сучасного підприємства.</p> <p>4 Робота з документами, що надходять у підприємство.</p> <p>5 Роль інформації у роботі менеджера</p>

Продовження таблиці 4.1

1	2
7	1 Організація інформаційного обслуговування менеджера. 2 Організація ділового процесу. 3 Організація контролю за виконанням документів. 4 Самомотивування та самоконтроль менеджера. 5 Поняття самомотивації, причини демотивації
8	1 Функція контролю в самоменеджменті. 2 Контроль процесу та результату. 3 Самоконтроль. 4 Формування якостей ефективного менеджера. 5 Сутність і основні риси стилю керівництва
9	1 Види стилів керівництва. 2 Поєднання стилів керівництва. 3 Авторитет менеджера. 4 Методи управління організацією та керівництва персоналом. 5 Види ділових нарад

Практичні завдання

Варіант 0

Завдання 1. Перед Вами, як перед головою Ради директорів банку, стоїть завдання сформулювати мотиваційну політику установи. 1 Які б Ви з потреб співробітників задовольнили першими? 2 Проранжуйте першочерговість Ваших завдань. 3 Визначте шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби співробітників. 4 Класифікуйте потреби співробітників (використовуючи рівні ієрархії за В. Маслоу). Результати аналізу оформити у вигляді таблиці (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2 – Шляхи і засоби задоволення потреб співробітників

Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1 Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2 Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3 Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп (якщо вони не заважають роботі організації)	Моральна	Другорядне
4 Само-вираження	Заохочення та розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове
...

Завдання 2. Ви поклали на свого підлеглого, начальника відділу логістики, відповідальність за навчання молодих працівників. Для цього Ви надали йому певні права. Ви мимоволі стаєте свідком того, як начальник відділу логістики займається з новачком. З часом виявляєте, що робить він це зовсім неправильно. Яке управлінське рішення Вам слід прийняти у цій ситуації?

Варіант 1

Завдання 1. Директор магазину книг при популярному видавництві вирішив продавати в магазині профільну літературу інших видавництв; багато з них не мають своїх мереж збуту і готові надавати свою друкарську продукцію на реалізацію на вельми вигідних умовах. Чи доцільним буде делегування повноважень, що стосуються прийняття рішень з прийому конкретних видань на реалізацію? Чи доцільним буде провідному товарознавцеві магазину або директору зберегти ці повноваження за собою, чи є інша думка?

Завдання 2. Ви є начальником відділу збуту. Ви самостійно, без узгодження з Вашими колегами і відома керівника, дали

розпорядження про відвантаження продукції зовсім новому споживачеві (тому що було запропоновано вигідну ціну на продукцію). Але партнер виявився «фірмою-невидимкою». Оплату за продукцію Ви не одержали. Ваш керівник у гніві (компанія зазнала величезного збитку). У чому Ваша помилка? Які Ваші дії в цій ситуації?

Варіант 2

Завдання 1. Ви відчуваєте, що намічені на день справи встигаєте зробити вчасно, але ще потрібно: провести нараду з керівниками підрозділів; замовити квитки на літак для майбутнього відрядження; зробити замовлення на постачання товарів; зустрітися з працівниками з приводу впровадження у виробництво нової технології. Як Ви будете діяти в цій ситуації? Обране рішення обґрунтуйте.

Завдання 2. Ви почали роботу як начальник відділу, однак Ваші підлеглі очікували на цьому місці побачити іншу людину. Ваше призначення сприйняли негативно. Морально-психологічний клімат у відділі несприятливий. Коли Ви заходите в кімнату, усі відразу умовкають. Ваші доручення виконують з небажанням. Яким чином Ви будете діяти у цій ситуації?

Варіант 3

Завдання 1. Якої позиції Ви будете дотримуватися у ситуації? Ви – менеджер торговельної компанії, в якій заплановано завезти нове торговельне обладнання. Ви викликали працівників відділу організації торгівлі та обговорили з ними питання про те, яке обладнання закупити – те, що пропонує компанія «А», або те, що пропонує компанія «Б». У ході дискусії виявилися дві протилежні точки зору: одні вважають, що краще закупити обладнання компанії «А», а інші наполягають на закупівлі обладнання компанії «Б». Ви знаєте, що право приймати остаточне рішення належить Вам.

Завдання 2. Як Ви будете діяти в ситуації? Ви – начальник відділу компанії, Вам підпорядковані 30 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно відволікають Вас від невідкладних і більш

важливих справ, звертаються за порадою або рекомендаціями з питань, що повинні вирішувати самостійно. Яка Ваша провина як керівника?

Варіант 4

Завдання 1. Ви – керівник, який успішно застосовує прийоми делегування. Один з ваших підлеглих усе робить сам (нікому нічого не довіряє, а тому часто затримується на роботі, сильно стомлюється). Ви запрошуєте його на бесіду, докладно і переконливо розповідаєте йому про делегування і просите спробувати цей метод. За місяць відбувається виробнича нарада. Обговорюються результати роботи. Виявляється, що на ділянці цього підлеглого найнижчі результати, хоча раніше було навпаки. Директор висловлює невдоволення з цього приводу, на що підлеглий відповідає: «Ви ж самі мені так порадили». Які Ваші дії в цій ситуації?

Завдання 2. Ваші дії: Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. У цей час вам телефонують. Просять консультації з питання, що є в компетенції вашого заступника.

Варіант 5

Завдання 1. Ви – менеджер середнього рівня у компанії. Сьогодні понеділок, і Ви щойно повернулися з одностижневої відпустки. Ви дізналися, що вашого секретаря сьогодні не буде. Померла його тітка, і він поїхав на похорон. Однак він залишив вам таку записку: Шановний шефе. Вибачте, що мене сьогодні немає. Я повернуся завтра. Водночас є речі, про які Вам потрібно знати: 1 Місіс Глінські [ваш керівник] хоче бачити Вас сьогодні о 16.00. 2 Завідувач крамниці хоче терміново зустрітися з Вами з питань профспілки. 3 Містер Бейтмен [один з найважливіших споживачів] має претензії до останньої відправленої партії товарів. 4 Місіс Феріс [один із найважливіших постачальників] хоче обговорити зміну графіків поставок. 5 Містер Прескот з торговельної палати запросив Вас на зустріч за сніданком у середу для обговорення плану розширення. 6 Юридичний відділ хоче обговорити наступну перевірку. 7 Відділ трудових ресурсів

хоче знати, коли Ви проведете співбесіду з приводу заповнення вакансії. 8 Джек Вільямс, машиніст, якого Ви найняли минулого місяця, вештається по паркувальному майданчику.

Ваші дії: 1 Розділіть роботу, яку потрібно виконати, на три категорії: дуже термінова, середньої терміновості та нетермінова. 2 Поясніть, чи важливість і своєчасність – це одне і те саме? 3 Визначте, яка додаткова інформація Вам потрібна, перш ніж Ви почнете розподіл робіт. 4 Розгляньте, як змінився б Ваш підхід, якби Ваш секретар був на роботі.

Завдання 2. Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато завдань, що потребують Вашої уваги і сил. Як Ви справитесь з цією ситуацією?

Варіант 6

Завдання 1. Оберіть найбільш прийнятне з наведених рішень або запропонуйте своє: На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він стверджує, що не встигає одночасно зі своєю поточною роботою стежити за діяльністю інших людей, і вимагає, щоб за цю додаткову роботу йому виплатили премію. Ви твердо знаєте, що основна діяльність цього співробітника забирає в нього менше половини усього робочого часу. Ви: а) погоджуєтеся з його доводами і виплачуєте премію; б) даєте йому в помічники ще кілька людей і розподіляєте премію між ними; в) відмовляєте йому в допомозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив; г) доручаєте його роботу іншому співробітнику.

Завдання 2. Ваші дії: Ви віддали розпорядження щодо вирішення проблеми. Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження, але вирішив проблему, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще за Ваше.

Варіант 7

Завдання 1. Що слід відповісти підлеглому, коли він відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час і, отже,

необхідно зменшити кількість доручень або збільшити час на їхнє виконання?

Завдання 2. Директор великої компанії делегував підлеглому свої функції (підлеглий повинен був піти на важливу зустріч із замовником і укласти дуже важливий договір). Директор був упевнений у здібностях і компетентності цього працівника. Раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Чи доцільно було у цій ситуації делегувати повноваження підлеглому? Яким чином, на Вашу думку, можна вирішити проблему, що виникла?

Варіант 8

Завдання 1. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Яку точку зору Ви підтримуєте?

Завдання 2. Як виправити ситуацію? Ви – керівник великої торговельної компанії. Насамперед Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте багато свого робочого часу, але частина справ залишається не виконаною.

Варіант 9

Завдання 1. Ви – менеджер регіонального відділення великої страхової компанії. Протягом останнього тижня Ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер Ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема є речі, які повинні знати підлеглі та / або повинні зробити Ви:

1 Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10 %.

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

3 Одну особу потрібно привітати зі здобуттям ступеня магістра.

4 Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.

5 Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволено, а третьої особи – відхилено. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно. Ви можете передати цю інформацію телефоном протягом робочого дня; у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора; написавши офіційний лист; від руки записку; безпосередньо під час зустрічі або електронною поштою.

Ваші дії: 1 Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення. 2 Які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації? 3 Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення? 4 Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Завдання 2. Ви доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Раптом стає відомо, що той передоручив його іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано. Яке управлінське рішення слід прийняти у цій ситуації?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1 Означте пріоритети у виборі справ менеджера.

2 В чому полягає розпорядча діяльність менеджера?

3 Охарактеризуйте основні елементи системи нормування управлінської праці.

4 Наведіть основні засади обліку та аналізу робочого часу менеджера.

5 Структуруйте процес проведення ділової наради (переговорів, бесід, прийому відвідувачів і працівників) та надайте рекомендації щодо підготовки менеджера до ділових контактів.

6 Охарактеризуйте та виділіть взаємозв'язок основних етапів кар'єри та етапів життя людини. Як здійснити правильний

вибір щодо кар'єрного зростання? Які є принципи управління і планування стратегії кар'єри?

7 Які можна виокремити управлінські ролі керівника і як здійснити функціональний аналіз його діяльності?

8 Які стилі керівництва Вам відомі? Чи можна їх поєднувати?

9 Як менеджерів здобути авторитет?

10 Класифікуйте категорії працівників, які належать до управлінського персоналу. Наведіть основні види розподілу праці менеджерів та охарактеризуйте їхні відмінності.

11 У чому полягає значення і роль інформації в роботі менеджера?

12 Розкрийте сутність, роль та значення мотивації та самомотивації менеджера. Наведіть основні критерії ефективного самоменеджменту.

13 Які методи планування особистої роботи менеджера Вам відомі? Які з них Ви використовуєте?

14 Напрями розвитку ділових і особистих якостей менеджера (ініціативи, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості).

15 Охарактеризуйте закономірності поведінки та взаємовідносин людей в умовах конфліктної ситуації. Як має поводитись менеджер у таких умовах, щоб ефективно вирішити конфлікт?

16 Яким чином можна досягнути розвитку соціально-психологічних якостей менеджера та його управлінського потенціалу?

17 Які типи творчої особистості Вам відомі? Чи можна творчо вирішувати управлінські проблеми?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
- 2 Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. *Зб. наук. праць УкрДАЗТ*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 152. С. 79–84.
- 3 Громова О. В. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 256–259.
- 4 Воляннюк Н. Феноменологія суб'єктної активності. *Соціальна психологія*. 2004. № 3. С. 97–109.
- 5 Менеджмент на залізничному транспорті: навч. посіб. / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, О. Л. Васильєв та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2010. 300 с.
- 6 Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.
- 7 Логістика на залізничному транспорті: навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 263 с.
- 8 Управління персоналом: навч. посіб. / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
- 9 Калошин В. Ф. Емоційний інтелект – головний показник ефективності використання людських ресурсів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2008. № 4. С. 54–63.
- 10 Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 345 с.
- 11 Кузьмін О. С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. 244 с.
- 12 Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М. Політика управління персоналом АТ «Укрзалізниця» та шляхи її вдосконалення. *Теорія та практика державного управління ХарPI НАДУ*. 2019. № 3 (66). С. 172–180. URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/view/92/80>.
- 13 Крихтіна Ю. О., Ямпольський Д. В. Актуальні проблеми управління персоналом ПАТ «Укрзалізниця». *Інфраструктура*

ринку. *Електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 21. С. 103–109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/20.pdf.

14 Семенцова О. В. Самоменеджмент як базова дисципліна для студентів ВНЗ . *Організація самостійної роботи студентів в контексті підвищення якості освіти : тези наук.-метод. конф. кафедр університету (м. Харків, 28–29 листоп. 2018 р.)*. Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 71.

15 Волошок О. В., Кліманська М. Б. *Практикум із психології: навч.-метод. посіб.* Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 211 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять, самостійної та контрольної роботи
з дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

блок

«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

Відповідальний за випуск Сторожилова У. Л.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 05.04.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.