МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
з дисципліни «Самоменеджмент»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент »
спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування»
денної та заочної форм навчання

Київ 2024

УДК 633
М50

Укладач І.М. Якимчук, канд. екон. наук, доцент

Рецензент Д.О. Приходько, канд. техн. наук, доцент

Відповідальний за випуск Г.М. Рижакова, д-р екон. наук, професор

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту в будівництві, протокол № 121 від 21 грудня 2023 року.

В авторській редакції.

Менеджмент : методичні вказівки до виконання практичних
М50 занять із дисципліни «Самоменеджмент» / уклад. І.М. Якимчук. – Київ : КНУБА, 2024. – 56 с.

Містять зміст і вказівки з виконання практичної роботи, пропонуються теми, за якими виконується самостійна робота студентів. Також у вказівках міститься рекомендована література для більш досконалого засвоєння дисципліни.

Призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування».

© КНУБА, 2024

ЗМІСТ

Загальні положення……..…..... 4
Тематичний план практичних занять дисципліни
«Самоменеджмент»…….……..7
Практичне заняття № 1…….9
Практичне заняття № 2……19
Практичне заняття № 3……32
Практичне заняття № 4……34
Практичне заняття № 5……36
Термінологічний словник ключових понять…….47
Список рекомендованої літератури……..…….55

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

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

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

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

Програма вивчення учбової дисципліни складена відповідно до затвердженого учбового плану підготовки студентів освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми 07 «Менеджмент організації і адміністрування» очної і заочної форм навчання.

Метою освоєння дисципліни «Самоменеджмент» є підготовка студентів до ефективного виконання завдань в області організаційно-управлінської діяльності, у тому числі навчання студентів принципам ефективного використання робочого часу, ефективного відпочинку, принципам, способам і методам управління в процесі професійної діяльності, формування уявлення про необхідність набуття практичних навичок грамотного управління собою, рішення проблем самоорганізації і усвідомлення необхідності розвитку професійно значимих особових якостей, необхідних для управління власними ресурсами.

Методологічною основою дисципліни є підхід у методології, що розкриває сучасне концептуально-технологічне цілісне світосприйняття діяльності людини як умова визначення самоменеджменту у просторі культури, науки і практики, а також основні положення педагогіки, психології, соціології, теорії і практики управління, вимоги основних

документів Міністерства освіти і науки України щодо методології навчання у вищій школі.

Теоретична основа дисципліни – теорія управління, концепції провідних шкіл у галузі самоменеджменту, теоретичні розробки теорії, практика самоменеджменту, набуття наступних теоретичних знань:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
- використання часу як ресурсу;
- організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів,

а також практичних умінь:

- планувати та організовувати особисту працю менеджера;
- організовувати робочі місця менеджера;
- застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
- організовувати та проводити наради і збори;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- управляти потоком відвідувачів;
- раціоналізовувати телефонні контакти;
- взаємодіяти з секретарем;
- використовувати технічні засоби управління;
- складати та оформлювати документи (організаційно-розпорядчі, з особового складу, господарської та зовнішньоекономічної діяльності та інші);
- формувати потоки документів, організовувати порядок проходження і виконання документів.

Наукова основа дисципліни – сукупність знань, що базуються на різних наукових дисциплінах, а також результати теоретичних досліджень проблем самоменеджменту.

Предметом вивчення дисципліни є процес самоврядування життєдіяльністю і діяльністю людини як індивідом, суб'єктом, особистістю, індивідуальністю, загальні закономірності та методи організації управлінської праці.

Засобами досягнення цілей та виконання завдань є:

– *лекції* (з використанням комп'ютерних презентацій) в інтерактивній формі (лекції-дискусії, лекції-проблеми і дослідження), спрямовані на надання необхідних теоретичних знань з тематики спеціальності;

– *семінарські заняття*, на яких обговорюються проблеми управлінської праці менеджерів різних рівнів управління тощо;

– *практичні заняття*, що передбачають розгляд конкретних ситуацій, проведення рольових ігор з демонстрацією набутих навичок, роботу в командах з презентацією результатів і мають на меті оновлення та поповнення теоретичних знань студентів і слухачів та оволодіння ними практичних навичок, використання різних важелів і механізмів для досягнення поставлених цілей, розвитку відносин та ін.;

– *ситуаційні вправи*, аналіз яких дасть змогу студентам і слухачам оволодіти практичними навичками, пов'язаними з вирішенням проблем управлінської праці менеджерів різних рівнів управління; застосовувати положення нормативно-правової бази та вдосконалювати її;

Методи контролю

Основними формами участі студентів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю, є: виступ на практичних заняттях; доповнення, опонування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття, відпрацьовується студентами у тій чи іншій формі. Обов'язкова присутність на практичних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

Тестове опитування може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються студенту за відповіді на тестові питання, поділяються між змістовими модулями.

Тематичний план практичних занять дисципліни «Самоменеджмент»

№	Назва теми	Зміст заняття
1	Планування та розвиток ділової кар'єри	*Обговорення лекції, питань* : Зміст поняття «ділова кар'єра». Типологія кар'єри. Види кар'єри. Моделі кар'єри: «сходи», «трамплін», «змія» і «роздоріжжя», побудова кар'єрограми. *Побудувати* кар'єрограму можливого кар'єрного шляху. *Тести для контролю знань*
2	Планування особистої роботи менеджера	*Обговорення питань :* Складання плану роботи. Складання тижневого плану роботи. Організація робочого місця менеджера та умов праці. Хронометраж, фотографія та раціоналізація часу. *Розв'язання практичних ситуацій.* *Ділова гра* «Інтерв'ю під час прийому на вакантну посаду». *Тести для контролю знань*
3	Раціональна організація документообороту і забезпечення управлінського процесу документованою інформацією	*Обговорення лекції, питань* : Сутність поняття «управлінський документ», «документація». Класифікація управлінських документів. Види документації, що використовуються на підприємствах. Особливості складання організаційно-розпорядчої документації. Культура праці менеджера з документами. Сформулювати (письмово) правила збору, аналізу та оформлення управлінських документів. Особливості адміністративного етикету. *Розв'язання практичних ситуацій.* Презентаційне завдання «*Організація документообігу та зберігання документів»*

4	Майстерність ділових комунікацій	*Ділова гра* «Комунікації у менеджменті» Розробка заходів щодо реалізації угод, досягнутих під час переговорів з постачальниками будівельних матеріалів.
5	Управління людськими ресурсами будівельного підприємсива	*Обговорення питань:* Розподіл функцій, повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями управління. Класифікація потреб співробітників. Розподіл та кооперація управлінської праці. *Розв'язання практичних ситуацій.Ситуаційне завдання «Відбір персоналу»*

Практичне заняття № 1

Тема «Планування та розвиток ділової кар'єри»

Завдання :

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисципліни. (Усне опитування, тестування, дискусії, заслуховуються доповіді).

Питання для обговорення: «ділова кар'єра», типологія кар'єри, види кар'єри, управління кар'єрою, самоменеджмент в організації кар'єри, процес розвитку ділової кар'єри керівника: планування і реалізація.

Мета заняття: розглянути теоретичні основи планування ділової кар'єри менеджера, зробити акцент на розвитку конкурентоспроможності та кар'єрного зростання на ринку праці в сучасних умовах. Описати існуючі типи кар'єрних зростань та проаналізувати основну літературу, яка охоплює питання планування й розвитку кар'єрного зростання особистості, поняття «кар'єра».

Планування кар'єри вимагає забезпечення реального зв'язку між бажанням індивіда досягти високого професіоналізму, високого соціального статусу, а з іншого боку – розвитку організаційної, управлінської і соціальної структури підприємства чи установи.

Завдання 1.1. Науковці вказують на багатозначність терміну «кар'єра», різноманітність поглядів щодо його визначення. Кожне з цих визначень має право на існування, оскільки розкриває різні аспекти кар'єрного просування. Дати визначення поняттю «кар'єра» відповідно до різних підходів.

Заповнити відповідну таблицю.

Науковці	Варіант визначення

Завдання 1.2. *Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії А. Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.*

Завдання 1.3. *Побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху.*

Майбутній менеджер закінчує вищий учбовий заклад за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування». Перед ним постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях. Необхідно побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера після закінчення вищого навчального закладу.

Кар'єрограма складається з двох частин. Одна частина містить перелік посад, згрупованих в послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху з вказівкою термінів заняття посад в роках.

Друга частина включає характеристику видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з вказівкою учбових закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання вчених ступенів і звань, з вказівкою періодів (в роках) проходження навчання. Самостійне навчання також входить в другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що терміни знаходження на окремих посадах повинні ув'язуватися з термінами постійного навчання.

Завдання 1.4. *Визначення життєвих цілей.*

Уявіть своє професійне майбутнє, становище в суспільстві, найближче оточення й т. д. Допишіть пропозиції в позитивній формі:

Я хочу...…….....

Я хочу...……..…або...…….....

Я хочу...……, але...…….....

Я хочу...……..та.....…….....

Я хочу...……, то...…….....

Я хочу...……, тоді...……

Я хочу...……, оскільки...… ……

Обговоріть результат з учасниками цього практичного заняття.

Завдання 1.5. Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види: технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією); комунікативні

(пов’язані з умінням керувати людьми); концептуальні (пов’язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем). Яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок керівників є правильним? Обґрунтуйте відповідь.

А. Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

В. Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

Тести для контролю знань:

А) Тест «Ділова кар’єра та її організація»

1. *Оберіть правильне визначення значення «кар’єра».*

1) Це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов’язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.
2) Це спонукання людини до активності, пов’язане з намаганням задовольнити певні потреби.
3) Це стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

2. *Поступове просування працівника по щаблях службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар’єрного зростання – це:*

1) Ділова кар’єра.
2) Внутрішньо-організаційна кар’єра.
3) Міжорганізаційна кар’єра.

3. *Процес, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку:*

1) Вертикальна кар’єра.

2) Горизонтальна кар’єра.
3) Внутрішньо-організаційна кар’єра.

4. *Які етапи розвитку проходить конкретний працівник під час своєї професійної діяльності?*

– працевлаштування на роботу;
– адаптація в організації;
– професійний розвиток;
– підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
– відпустки;
– вихід на пенсію;

1) 1, 2, 3, 4, 5.
2) 1, 2, 3, 4, 6.
3) 1, 2, 3, 5, 6.

5. *Головною задачею планування і реалізації кар’єри є:*

1) Забезпечувати відкритість процесу управління кар’єрою.
2) Забезпечення взаємодії всіх видів кар’єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач.
3) Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар’єрних рішеннях.

Б) Тест «Вибір кар’єрного шляху»

Виберіть той із запропонованих варіантів відповідей, що, на ваш погляд, є найбільш оптимальним.

1. Найкращий спосіб змусити людей що-небудь робити...
   А – збільшити їм зарплату
   Б – доручити їм те, що вони вважають нездійсненним
   В – трохи покритикувати їх
   Г – ставити їм палки в колеса
2. Справжній керівник...
   А – по-справжньому ризикує
   Б – ризикує, але обережно
   В – робить вигляд, що ризикує, а насправді робить тільки добре продумані кроки
   Г – робить усе назло іншим

3. Кращі керівники звичайно...

   А – діють рішуче (той, хто прагне до влади, повинен користуватися моментом)

   Б – поводяться подібно дзеркалу, дозволяючи іншим відбивати свою енергію

   В – вважають підлеглих своїми кращими друзями, найбільше піклуючись про демократичність керівництва

4. Щоб навчитися керувати, потрібно ціле життя...

   А – сумно, але факт

   Б – загалом вірно

   В – дурниця

5. Спосіб змусити підлеглих тремтіти...

   А – тверда віра і рішучість в діях

   Б – холодний розрахунок

   В – небажані факти з їхнього життя

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що цілком зосереджений на кінцевому результаті...

   А – правда

   Б – неправда

7. Позначте правильні твердження буквою «В» і помилкові буквою «П»...

   А – хороший керівник не прислухається до порад і не підкоряється силі

   Б – керівник не повинен допускати критики свого стилю керівництва

   В – більшість керівників не помічають характерних для себе помилок

   Г – привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

В) Тест «Лідер»

Як відомо, лідерами є далеко не всі люди. Лідери ж самі по собі мають різні ступені виразності лідерських якостей. У якій мірі вам властиві якості лідера?

Інструкція. Вам запропоновано 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Виберіть, будь ласка, один з варіантів і позначте його на бланку ключа.

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги людей навколо вас?

а) так; б) ні.

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви?

а) так; б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, чи виникає у вас бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так; б) ні.

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам керувати іграми ваших маленьких друзів?

а) так; б) ні.

5. Чи отримуєте ви велике задоволення, коли вам вдається переконати кого-небудь, хто вам до цього заперечував?

а) так; б) ні.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?

а) так; б) ні.

7. Чи згодні ви із твердженням: «Все саме корисне у світі є витвір невеликого числа видатних особистостей»?

а) так; б) ні.

8. Чи маєте ви нагальну потребу в пораднику, що міг би направити вашу професійну активність?

а) так; б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у бесіді з людьми?

а) так; б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення, коли ви бачите, що навколишні побоюються вас?

а) так; б) ні.

11. У всіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтеся ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб воно дозволяло вам легше всього контролювати ситуацію й привертати до себе деяку увагу?

а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що ваша зовнішність справляє значне (імпозантне) враження?
а) так; б) ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
а) так; б) ні.
14. Чи легко ви розгублюєтесь, якщо люди, які вас оточують, не згодні з вашою думкою?
а) так; б) ні.
15.Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією (спортивних, розважальних і т.ін.) груп?
а) так; б) ні.
16. Якщо захід, яким ви займаєтеся, не дає результатів, що заплановані:
а) ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;
б) умієте взяти на себе всю відповідальність за рішення, що були прийняті.
17. Яка із цих двох думок наближається до вашої власної?
а) справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дріб'язках;
б) справжній керівник повинен уміти управляти.
18. З ким ви хотіли б працювати?
а) з людьми покірними;
б) з людьми непокірними.
19. Чи намагаєтеся ви уникати гарячих дискусій?
а) так; б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви зіштовхувалися із владністю вашого батька?
а) так; б) ні.
21. Чи вмієте ви в професійній дискусії повернути на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згодний?
а) так; б) ні.
22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки із друзями по лісу ви заблукали. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:
а) ви вважаєте, що рішення повинна прийняти людина, найбільш компетентна у групі;
б) ви просто покладаєтеся на інших.

23. Є вираз: «Краще бути першим у селі, ніж другим у місті». Якби ви робили вибір, що б ви обрали?

а) бути першим у селі;

б) бути другим у місті.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, що сильно впливає на інших людей?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдалий минулий досвід змусити вас ніколи більше не проявляти значну особисту ініціативу?

а) так; б) ні.

26. З вашого погляду, щирий лідер групи той, хто:

а) найбільш компетентний;

б) у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей?

а) так; б) ні.

28. Чи вмієте ви поважати дисципліну навколо вас?

а) так; б) ні.

29. Який із двох типів керівників здається вам більше значущим (кращим)?

а) той, котрий все вирішує сам;

б) той, котрий постійно радиться.

30. Який із двох типів керівництва, на вашу думку, є найбільш сприятливим для хорошої роботи підприємства?

а) колегіальний тип;

б) авторитарний тип.

31. Чи часто у вас буває враження, що інші вами зловживають?

а) так; б) ні.

32. Який із двох наступних портретів найбільше наближається до вашого образу?

а) галасливий; експресивні жести; за словом у кишеню не полізе;

б) негалас ливий; неквапливі відповіді; стримані жести; замислений погляд.

33. На робочій нараді ви один маєте думку, протилежну думці інших, але ви впевнені у своїй правоті, як ви себе поведете?

а) будете мовчати;

б) будете відстоювати свою точку зору.

34. Чи називають вас людиною, що підкоряє й свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи?

а) так; б) ні.

35. Якщо на вас покладена дуже велика відповідальність за якусь справу, то чи переживаєте ви при цьому почуття тривоги?

а) так; б) ні.

36. Щоб ви хотіли у своїй професійній діяльності?

а) працювати під керівництвом хорошого керівника;

б) працювати незалежно.

37. Як ви ставитеся до такого твердження: «Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймалися кимось одним, або чоловіком або жінкою»?

а) це правильно; б) це неправильно.

38. Чи траплялося вам купувати щось, у чому ви не відчували необхідності, під впливом думки інших осіб?

а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте ви, що ваші організаторські здібності вищі за середній рівень?

а) так; б) ні.

40. Як ви зазвичай поводитеся, зустрівшись із труднощами?

а) труднощі збентежують вас;

б) труднощі змушують діяти активніше.

41. Чи часто ви робите різкі докори співробітникам, коли вони їх заслуговують?

а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте, що ваша нервова система успішно витримує напруженість життя?

а) так; б) ні.

43. Якщо вам необхідно зробити реорганізацію, то як ви дієте?

а) запроваджую зміни негайно;

б) пропоную повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно, чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника?

а) так; б) ні.

45. Чи згодні ви з такою думкою: «Щоб жити щасливо, треба жити непомітно»?

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожен з людей, використовуючи свої здібності, повинен зробити щось видатне?

а) так; б) ні.

47. Ким (із даних професій) вам у молодості хотілося стати?

а) відомим художником, композитором, поетом і т.д.;

б) керівником колективу.

48. Яку музику вам приємно слухати?

а) урочисту, могутню; б) тиху, ліричну.

49. Чи хвилюєтесь ви при зустрічі з важливими особистостями?

а) так; б) ні.

50. Чи часто ви зустрічаєте людину з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так; б) ні.

Практичне заняття № 2

Тема «Планування особистої роботи менеджера»

Мета заняття: навички ефективного розподілу часу : визначати головне і другорядне в роботі, працювати ефективніше, делегувати повноваження, здатність менеджера визначати пріоритети у роботі.

Завдання :

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисципліни. (Усне опитування, тестування, дискусії, ділові ігри, заслуховуються доповіді).

Питання для обговорення:

Складання тижневого плану роботи. Визначення особистої цілі, складання резюме. Самопрезентація. Складання плану роботи. Організація робочого місця менеджера та умов праці. Хронометраж, фотографія та раціоналізація часу.

Розв'язання практичних ситуацій.

Завдання 2.1

Нещодавно я спілкувалась з студенткою, яка вчиться на четвертому курсі університету. Вчиться добре, але я помітила, що вона дуже багато часу витрачає на приготування вдома окремих завдань (самостійної роботи, індивідуальних робіт, рефератів, курсових робіт та ін.), часто відволікається, а потім сидить до півночі. І так майже щодня. Я запропонувала проаналізувати використання її робочого часу. Ми зробили табличку для аналізу використання часу, в яку входили види діяльності, витрати часу та денні перешкоди.

Завдання

1. *Прорахуйте за даними таблиці, скільки часу було витрачено на роботу над рефератом:*

- *скільки часу було заплановано;*
- *скільки часу (усього) витрачено на підготовку реферату;*
- *скільки часу відібрали перешкоди;*
- *скільки чистого часу (за винятком перешкод) було витрачено.*

2. *Проаналізуйте, як впливають перерви в роботі на загальну тривалість виконуваної роботи.*

3. *Укажіть причини перешкод під час приготування реферату.*
4. *Укажіть:*

- *Які принципи та правила самоменеджменту слід вивчити.*
- *Які ви бачите слабкі сторони, що можуть заважати їй ефективно працювати у майбутньому.*
- *Які рекомендації ви дали б, щоб позбавитися цих слабких сторін.*

за/п Інтервал часу (від–до)	**Види діяльності та витрати часу**							**Денні перешкоди**				
	Вид діяльності Тривалість (хвилин)	**Інтервал часу (від–до)**	**Тривалість (хвилин)**	**А**	**Б**	**В**	**Г**	**Перешкоди**		**Телефончи відвідувач**	**Хто перешкодив працювати**	**Причини перешкод**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
	Робота над рефератом	14^{00}–16^{00}	120	+	+	+	+	14^{30}–14^{55} 15^{10}–15^{20} 15^{40}–16^{10} 16^{20}–16^{30} 16^{30}–19^{00}	25 10 30 10 150	Відвідувач Телефон Відвідувач Телефон Пішла до подруги	Подруга Леся Саша Микола Подруга Я	
	Душ, вечеря, телевізор	19^{00}–21^{00}	120	+	+	+	+					
	Продовження роботи над рефератом	21^{00}–22^{00}	90	–	–	–	–					

Аналіз видів діяльності й витрат часу

№	Вид діяльності, занять	Інтервал часу (від — до), хв	Тривалість, хв	А Б В Г

Рекомендації, поради щодо методу заповнення, запису (інвентаризація часу): намагайтеся робити негайну реєстрацію, уникайте записів з пам'яті, бо буде втрачено велику користь від проведеної інвентаризації часу. Бажано обмежитися істотним і зафіксувати всі види діяльності у формі результатів за короткі (15 – 20 хв) відрізки часу. Спочатку не варто заповнювати колонки, позначені А, Б, В, Г. Вони знадобляться в заключному аналізі витрат часу.

Формуляр денних перешкод

№	Перешкоди, інтервал часу (від — до)	Тривалість, хв	Телефонна розмова або відвідувач	Хто	Причини перешкод

До формуляру денних перешкод слід занести всі перешкоди або перерви в роботі, що гальмують чи порушують запланований трудовий процес (телефонні розмови, незаявлені відвідувачі, час, витрачений на чекання, тощо). Корисно фіксувати все, що відриває від справ: Н – начальник, К – колега, П – підлеглий, С – секретар, Кл – клієнт, См – сім'я, Ін. – інші.

Під час заповнення важливо пам'ятати, що записувати треба не тільки зовнішні перешкоди, а й ті випадки, коли ви особисто порушуєте хід свого трудового процесу (наприклад, під час виконання важливої справи працівник спонтанно хапає слухавку, бо йому спало на думку, що необхідно подзвонити панові N). Перед тим, як приступити до оцінювання результатів анкет, виникає потреба визначити, в якому вигляді можна одержати підсумки. У центр аналізу звичайно ставляться або позитивні, або негативні аспекти. Таким чином, утворюються дві вихідні сфери, з якими можна працювати.

Аналіз сильних сторін. Кожний менеджер володіє множиною технічних прийомів, що приводять до успіху, – інакше він не зміг би день у день справлятися з лавиною справ. У цьому розумінні вже зараз є можливість вважатися фахівцем, який володіє технікою самоменеджменту.

Аналіз слабких сторін. Як тільки розкриються особисті слабкі сторони, можна розробити шляхи та стратегію усунення їх. Після того, як зроблено облік своєї трудової активності за кілька типових робочих днів, корисно переглянути кожну із заповнених таблиць і оцінити весь робочий день за такою схемою.

Оцініть кожну виконану вами діяльність за такими критеріями (стовпчики 5 – 8):

А – Чи була робота необхідною? Так/ Ні. Відповідь «Ні» занесіть також до граф «Б» і «В».

Б – Чи були виправдані витрати часу? Так/ Ні. (Зіставлення з досягнутим результатом, чи він вартий витраченого на нього часу?).

В – Чи було доцільним виконання роботи? Так / Ні. (Як вона виконувалася? Чи була добре організованою?).

Г – Чи було свідомо визначено відрізок часу (інтервал) для виконання роботи? (Робота планувалася чи ні) Так / Ні.

Занесіть відповіді, які відповідають кожному запису, до окремого відповідного стовпчика («+» - «–»).

Визначте загальну тривалість роботи кожного дня (ТД). Порахуйте в кожній колонці тривалість робіт, які отримали відповідь «Ні» (А, Б, В, Г). Якщо більше, ніж 10 % випадків у момент виконання було визначено спонтанно, то є проблеми з плануванням робочого часу. Інвентаризація часу – ключ до успішного самоменеджменту.

Опрацювання даних «Формуляра денних перешкод»

Спробувати визначити чинники й причини перешкод**.** Запитання для опрацювання даних:

- які перешкоди, за суб'єктивною оцінкою, були найбільше дорогими;
- які телефонні дзвінки виявилися марними;
- які відвідування були непотрібними;
- хто найбільш часто і без потреби відривав від справ;
- яких термінових заходів можна вжити, щоб спонукати відповідного співробітника заходити до працівника, скажімо, не п'ять, а один раз на день із блоком питань?

Аналіз часових втрат

За допомогою анкети проаналізуйте робочий стиль, що практикувався досі, й визначтесь, у яких сферах ви гаєте час.

Втрати часу при визначенні мети (так, ні)

- Чи роблю я систематичний огляд усіх проблем, що виникають у сфері моєї діяльності?
- Чи маю я достатнє уявлення про взаємозв'язок своєї роботи з функціонуванням усього підприємства?
- Чи не занадто багато справ мені доводиться виконувати?
- Чи застосовую я в керівництві своїми підлеглими принцип постановки конкретної мети?
- Чи регулярно я працюю над собою: розвиваю нові ідеї, вдосконалюю свій інтелект, майстерність, професійні навички?

Втрати часу під час планування

- Чи відомий мені зразковий розподіл часу (у процентному відношенні), необхідний для виконання майбутніх справ?
- Чи готовий я до можливих труднощів (кризових ситуацій) під час виконання роботи?
- Чи передбачено мною резервний час для непередбачених випадків?
- Чи вживаю я належних заходів проти перешкод, що відривають мене від роботи?
- Чи не занадто багато ділових візитів або службових відряджень я здійснюю?
- Чи записані терміни і завдання в моєму щоденнику часу?

Втрати часу під час розробки рішень

- Чи оцінюю я роботу перш ніж приступити до неї (чи вимагає вона витрат часу)?
- Чи встановлено мною пріоритетність справ залежно від їхньої важливості?
- Чи приділяю я окремим справам необхідну кількість часу відповідно до їхнього значення?
- Чи не занадто багато часу я витрачаю на телефонні розмови, прийоми відвідувачів або наради, що не мають суттєвого значення?
- Чи не занадто багато часу я приділяю дрібним незначним справам?
- Чи не занадто багато часу забирають у мене рутинні справи?

- Чи не займаюся я занадто багато деталями під час вирішення якогось питання, хоч знаю про більш важливі для мене речі?
- Чи не занадто тривалі приватні розмови я веду в перервах між виконанням окремих справ?

Втрати часу через погану організацію роботи

- Чи не занадто довго я працюю над однією проблемою, через що віддача зменшується?
- Чи схильний я до того, щоб усе робити самому?
- Чи є у мене співробітники або помічники, яким я міг би доручити виконання відповідного завдання?
- Чи постійно завалений паперами мій письмовий стіл?
- Чи використовую я сучасні допоміжні засоби, що можуть полегшити мою працю (диктофон, автонабір для телефону й т. ін.)?
- Чи цікавлять мене питання систематичного спрощення праці у моїй сфері діяльності?
- Чи виникають у мене в подібних робочих ситуаціях ті ж самі труднощі?

Втрати часу на самому початку роботи

- Чи планую я напередодні свій наступний робочий день? Чи базікаю я з колегами або секретаркою, перш ніж приступити до роботи?
- Чи не займаюся я в першу чергу особистими справами?
- Чи читаю я газети на початку дня?
- Чи потрібний мені спочатку певний час, щоб приступити до роботи?
- Чи не починаю я кожну справу спонтанно, без попереднього опрацювання її?
- Чи піклуюся я про достатню підготовку моєї трудової активності?
- Чи не часто я відкладаю важливі справи?
- Чи не займаюся я складними проблемами або завданнями в середині або кінці робочого дня?
- Чи не відкладаю я розпочату справу, не довівши її до кінця?

Втрати часу під час впорядкування розпорядку дня

- Чи знаю я свій особистий трудовий ритм і графік продуктивності?
- Чи знаю я час найбільшої продуктивності своєї праці – вранці або ввечері?
- Чи відповідає розпорядок мого робочого дня ритму продуктивності?
- Чи планую я сприятливий час дня для найважливіших завдань, щоб повною мірою використовувати мої здібності?
- Чи займаюся я в години своєї вищої продуктивності рутинною роботою, сторонніми справами або другорядними проблемами?

Втрати часу під час опрацювання інформації

- Чи відбираю я матеріал для читання з урахуванням його важливості?
- Чи я «пробігаю» спочатку друковану інформацію, щоб схопити головну думку і потім ближче ознайомитися з важливими місцями?
- Чи закінчую я телефонну розмову або нараду, якщо продовження їх здається недоцільним?
- Чи перевіряю я мету розмови співрозмовників і свою особисту, щоб виключити даремну витрату енергії та часу?
- Чи позначаю я свою кореспонденцію простими або деталізованими помітками?
- Чи уникаю я заміток, що можуть знадобитися в найнеймовірнішому випадку?
- Чи використовую я формуляри для рутинної роботи?
- Яким виявився ваш результат? Нехай вас не бентежить велика кількість відзначених слабких місць. Спробуйте у висновку ідентифікувати причини часових втрат.

Перегляньте список, що складається з 30 найістотніших «марнотратників» або «пасток» часу.

1. Нечітка постановка мети.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Спроби занадто багато зробити за один раз.

4. Відсутність повного уявлення про майбутні завдання і шляхи розв'язання їх.
5. Погане планування робочого дня.
6. Особиста неорганізованість.
7. Надмірне читання.
8. Недосконала система досьє.
9. Нестача мотивації (байдуже ставлення до роботи).
10. Пошуки записів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів.
11. Недостатня кооперація або поділ праці.
12. Телефонні розмови, що відривають від справ.
13. Незаплановані відвідувачі.
14. Нездатність сказати «ні».
15. Неповна, запізніла інформація.
16. Брак самодисципліни.
17. Невміння довести справу до кінця.
18. Відволікання (шум).
19. Недостатня підготовка до розмов і обговорень.
20. Відсутність зв’язку.
21. Балаканина на приватні теми.
22. Зайва комунікабельність.
23. Надмірність, невпорядкованість ділових зв’язків.
24. Синдром відкладання.
25. Бажання знати всі факти.
26. Тривалі чекання.
27. Поспіх, нетерпіння.
28. Занадто нечасте делегування (передоручення) справ.
29. Недостатній контроль за переданими справами.
30. Визначте самі.

Насамперед проаналізуйте «марнотратники» часу і знайдіть способи їх подолання. «Поглинач часу». «Можливі причини». «Заходи для їхнього усунення і втрат часу». Після інвентаризації часу й аналізу свого робочого стилю можна з кращим знанням проблем самоменеджменту продовжити самоосвіту.

Запропонована нижче анкета допомагає подивитися з боку на стиль роботи, який ви практикуєте.
Анкета. Наскільки добре ви справляєтеся зі своєю роботою? Самооцінка в балах:

0 – майже ніколи;

1 – іноді;

2 – часто;

3 – майже завжди.

- Заощаджую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.
- Передоручаю все, що може бути передоручено.
- Письмово фіксую завдання й мету із зазначенням термінів їхньої реалізації.
- Щодня складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами.
- Найважливіше роблю в першу чергу.
- Кожний офіційний документ прагну обробляти за один раз і остаточно.
- Свій робочий день прагну за можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і несподіваних нарад.
- Своє денне завантаження намагаюсь розподілити відповідно до графіка особистої працездатності.
- У плані в мене є «вікно», що дає змогу реагувати на актуальні проблеми.
- Намагаюсь спрямувати свою активність так, щоб у першу чергу зосереджуватися на деяких життєво важливих проблемах.
- Умію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені необхідно зробити більш важливі справи.

Якщо підсумувати бали, то можна одержати такі результати:

- 0 – 15 балів – ви не плануєте свій час і перебуваєте у полоні зовнішніх обставин. Інколи своєї мети досягаєте в стресовому стані (повної мобілізації та напруження своїх сил);
- 16 – 20 балів – намагаєтеся опанувати свій час, але не завжди послідовні, щоб мати успіх;
- 21 – 25 балів – у вас добрий самоменеджмент;
- 26 – 30 балів – ви приклад для наслідування в раціональному використанні часу.

Якщо ви набрали менше 20 балів, треба використати свою енергію на усунення своїх перешкод як менеджера. Це буде першим кроком на шляху до систематичного самоменеджменту.

Завдання 2.2. *«Самофотографія робочого дня»*.

Проведіть фотографію 3-х типових робочих днів; результати зафіксуйте в таблиці (**зразок представлено в табл. 1**). Проаналізуйте втрати часу, визначте фактори, які відволікали вас, та причини перешкод. Проаналізуйте відповідність вашого робочого дня динаміці добової фізіологічної працездатності (для її визначення використайте рисунок).

На рис. показано середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності.

Звичайно, працездатність кожної людини має свої індивідуальні особливості. Всім відомо, що є «жайворонки» і «сови». Пік працездатності в них припадає на різні періоди дня, тому можна зробити певні корективи свого графіка працездатності.

Таблиця 1

Самофотографія робочого дня

№ з/ п	*Види діяль-ності*	*Інтер-вал часу*	*Три-ва-лість (хв.)*	*Важли-вість*	*Фіксова-ність*	*Ініціа-тивність*	*Термі-новість*
1	Дорога до ВНЗ	7.15–8.00	45	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново

2	Бесіда з одно груп-	18.00–18.50	50	Неважливо	Нефікс о-вана	Зовніш-ня	Нетермі-ново
Підсумки дня:		7.15–22.15	900	Важливо хв	Фіксова но хв	Власна хв	Нетермі-ново хв
У відсотках							

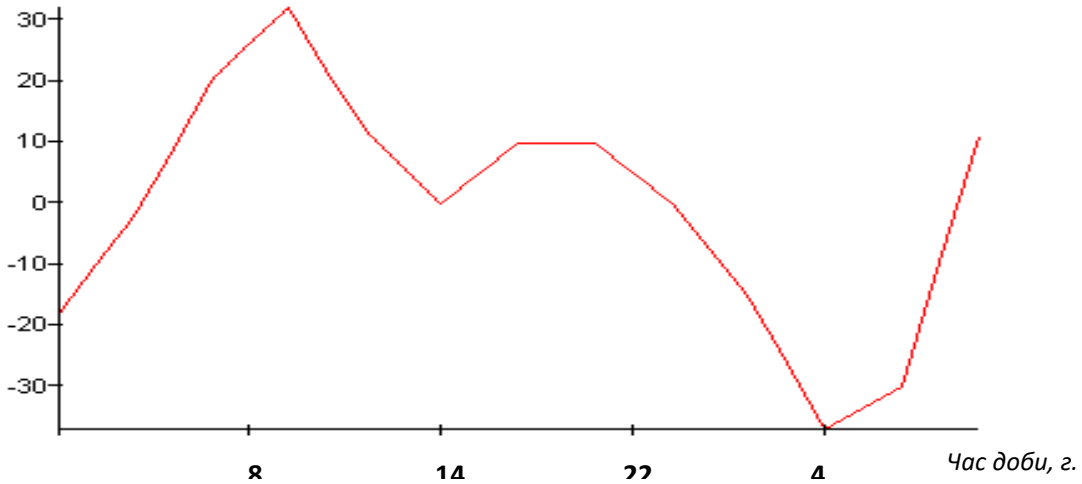

Рисунок. Середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини

Пік працездатності, як правило, припадає на 9 – 12 год, коли відбувається активація роботи ендокринної системи організму та інших органів, функція яких керується гормонами. Після приймання їжі значна кількість крові перерозподіляється на роботу шлунково-кишкового тракту. В цей час кровообіг у мозку та м'язах зменшується, тому не рекомендується на «післяобідній» час планувати тяжку фізичну або розумову роботу.

Завдання 2.3. ***Ділова гра «Інтерв'ю під час прийому на вакантну посаду»***

Для виконання даного завдання студенти розбиваються на групи по 2 – 5 осіб. Назва організації, що оголошує вакансію, її організаційна форма та сфера діяльності, а також вид вакансії і вимоги до кандидата студенти формулюють самостійно. Результатом виконання даного завдання є інсценівка інтерв'ю під час прийому на роботу в команду проєкту.

Ролі в інсценівці.

Студенти (1 – 3 особи) відіграють роль людини, яку інтерв'ють. При цьому вони заздалегідь формують власне резюме. Інші учасники групи (1 – 2 особи) є комісією з прийому кандидатів.

Регламент

Інсценівка займає 10 хвилин:

– безпосередньо інтерв'ю – 5 – 7 хвилин;

– аналіз виступу викладачем і групою – 2 – 3 хвилини.

Критерії оцінки:

Всі учасники групи одержують однакові оцінки незалежно від їхньої ролі в інсценівці.

Система оцінки:

– участь усіх членів групи в інтерв'ю («так» – 2 бала, «ні» – 1 бал);

– логічна структура інтерв'ю (по одному балу за кожний із наступних елементів:

1) вітання й представлення; 2) запитання інтерв'юерів; 3) запитання інтерв'юємого; 4) резюмування інтерв'ю і прощання. Максимум – 4 бала);

– наявність основних стандартних запитань із боку інтерв'юерів (повне – 3 бала, часткове – 2 бала, відсутність таких – 1 бал);

– ясність викладу, культура мовлення (висока – 3 бала, середня – 2 бала, низька – 1 бал).

9 – 12 балів – «відмінно», 5 – 8 балів – «добре», 1 – 4 бала – «задовільно».

Студенти, що не підготували інсценівки інтерв'ю під час прийому на роботу, одержують оцінку незадовільно і додаткове запитання з теми «Ділові контакти в роботі менеджера» на заліку.

Завдання 2.4. «Організація робочого місця менеджера та умови праці»

1. До вас із усього відділу надходять стоси паперів. Невже ви повинні їх усі читати, щоб визначити, які з них дійсно важливі?

2. Ви постійно зайняті, проте мало що встигаєте. Як вам правильно організувати свою роботу?

3. Протягом місяця ви виконуєте близько 50 видів робіт. Як визначити їхню пріоритетність і відповідно планувати свій робочий час?

4. У вашому кабінеті не змовкають телефонні дзвінки, до вас постійно заходять співробітники. У таких умовах дуже важко зосередитися на рішенні важливих проблем. Як виокремити час і для телефонних

переговорів, і для спілкування зі співробітниками, і для виконання робіт творчого характеру, що вимагають певних умов?

5. У вашому кабінеті постійний безлад, хоча ви знаєте, де що лежить. Чи потрібно позбутися цього недоліку? Якщо так, то яким чином?

6. Ви вважаєте, що тиша лише сприяє продуктивній роботі. Однак співробітники, що працюють у спільній кімнаті, скаржаться на тишу, говорять, що від цього страждає їхня робота. Можливо, вони не праві? Що вам, як менеджерові робити в такій ситуації?

Тести для контролю знань

1. Організація робочого місця менеджера передбачає:

а) меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту й особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота);

б) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;

в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;

г) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

2. Робоче місце керівника складається з таких функціональних зон:

а) робочої зони;

б) зони нарад;

в) зони прийому відвідувачів;

г) зони відпочинку.

3. Які існують системи планування приміщень:

а) демонстраційна, кабінетна, стільникова;

б) кабінетна, експозиційна, зальна;

в) кабінетна, зальна, стільникова;

г) демонстраційна, експозиційна, стільникова.

Практичне заняття № 3

Тема «Організація документообігу і забезпечення управлінського процесу документованою інформацією»

Мета заняття: оволодіння студентами професійними знаннями щодо раціональної організації документообігу підприємств різних форм власності організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.

Завдання : формування знань з поняття первинних документів та вимог до їх складання; надання навичок щодо порядку опрацювання документів; опанування студентами навичок з організації документообігу на підприємстві; усвідомлення особливостей упровадження електронного документообігу на підприємстві.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисципліни. (Усне опитування, тестування, дискусії, ділові ігри, заслуховуються доповіді).

Питання для обговорення:

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

Розв'язання практичних ситуацій.

Завдання 3.1. Скласти доповідну записку, пояснювальну записку, підготувати проєкт наказу.

Будівельне підприємство має 7 дільниць. Раз на квартал з кожної дільниці до департаменту фінансово-економічного розвитку підприємства повинна бути надана інформація для складання загального статистичного звіту. Цей звіт надається у державну службу до 10 числа наступного місяця. Одного разу звіт було надано на 5 днів пізніше зазначеного терміну, бо інформація по дільницях № 2 та № 7 була надана із запізненням, в наслідок

чого на підприємство було накладено штраф у розмірі 3000 грн. Відповідальність за своєчасність складання та надання звіту покладена на керівника департаменту фінансово-економічного розвитку, а своєчасність передання первинних даних для цього звіту мають проконтролювати керівники кожної дільниці. Необхідно виявити причини та усунути наслідки цієї ситуації.

Етапи виконання завдання:

1. Від керівника департаменту фінансово-економічного розвитку на ім'я директора підприємства складіть доповідну записку про факти, що призвели до штрафування підприємства та передайте цей документ директору підприємства .
2. Від ім'я директора підприємства накладіть резолюцію на доповідну записку, де зазначте кому, що і в які терміни потрібно зробити. Доповідну записку із резолюцією директора підприємства передайте керівникам дільниць № 2 та № 7 (двом студентам, які сидять поруч).
3. Від ім'я керівника дільниці № 2 (один студент) та № 7 (інший студент) складіть пояснювальну записку, де будуть викладені причини несвоєчасного передання первинних даних у департамент фінансово-економічного розвитку для складання загального звіту.
4. На підставі доповідної записки та пояснювальних записок підготуйте наказ щодо прийняття необхідних заходів (переміщення, звільнення, стягнення або інших дій, які унеможливлять подібну ситуацію у майбутньому) з дотриманням усіх реквізитів документа.

Завдання 3.2. Користуючись рекомендованою літературою, скласти порівняльну таблицю класифікаційних ознак документів.

№ з/п	Автор, який виділяє ознаку	Класифікаційні ознаки	Види документів

Завдання 3.3. Користуючись рекомендованою літературою, дайте визначення наведеним термінам: «документ», «документація», «реквізити», «уніфікація документів», «стандартизація документів», «класифікація», «документообіг».

Презентаційне завдання. В якості ІНДЗ підготувати презентації на тему: *«Організація документообігу та зберігання документів».*

Практичне заняття № 4

Тема «Майстерність ділових комунікацій»

Мета заняття: полягає в тому, що студент – учасник гри, працюючи над варіантом свого виступу в аудиторії, повинен продумати мову й стиль, манеру поведінки, а найголовніше – чітко уявляти конкретний зміст свого виступу. Під час ділової гри у студентів виробляються навички вибіркової поведінки у певній аудиторії, вміння орієнтуватися на коло інтересів і рівень слухачів.

Завдання : формування знань з поняття первинних документів та вимог до їх складання; надання навичок щодо порядку опрацювання документів; опанування студентами навичок з організації документообігу на підприємстві; усвідомлення особливостей упровадження електронного документообігу на підприємстві.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисципліни. (Усне опитування, тестування, дискусії, ділові ігри, заслуховуються доповіді).

Питаня для обговорення

Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів. Класифікація переговорів. Функції переговорів.

4.1. Ділова гра «Комунікації у менеджменті»

Сценарій ділової гри: 1-й етап: введення в тему і пояснення її сутності, регламентація гри. 2 етап: формування команд, процес гри, підбиття підсумків.

Для виконання даного завдання студенти розбиваються на групи по 2 – 5 чоловік. Виступаючий повідомляє форму свого виступу: розповідь про фірму, питання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо. Назву організації, її організаційна форма та сфера діяльності, а також предмет договору і вимоги до постачальника студенти формулюють самостійно.

Підбиття підсумків ділової гри. Результатом виконання даного завдання є розробка заходів щодо реалізації угод, досягнутих під час переговорів з постачальниками будівельних матеріалів.

Теоретична інформація

1. Орієнтовні варіанти предмета договору:

- Проведення переговорів із постачальниками з метою покращення умов роботи.
- Проведення переговорів із постачальником з метою поставки будівельних матеріалів.
- Проведення переговорів з метою надання послуг.
- Проведення переговорів із замовником стосовно проведення ремонтгих робіт.
- Проведення переговорів з метою закупівлі витратних матеріалів та обладнання.
- Проведення переговорів з метою налагодження партнерських відносин з постачальниками, збільшено кредитний ліміт та відстрочення платежу.
- Робота з постачальниками (проведення переговорів, підготовка та укладання договорів, вирішення спірних питань під час виникнення рекламацій тощо).

2. Стадії укладення договору:

- пропозиція однієї сторони укласти договір (**оферту**);
- **розгляд пропозиції** укласти договір другою стороною;
- **узгодження** сторонами умов договору;
- прийняття пропозиції укласти договір другою стороною (**акцепт**).

Не завжди укладення договору відбувається з проходженням всіх зазначених етапів, однак **обов'язковими** (основними) **стадіями укладення договору** є пропозиція однієї сторони (**оферента**) укласти договір та прийняття цієї пропозиції другою стороною (**акцептантом**).

Оферта – це пропозиція укласти договір. Усі дії осіб до моменту направлення пропозиції укласти договір, зокрема переговори, переписка, складання протоколів про наміри тощо, не породжують жодних правових наслідків. Ініціювати укладення договору шляхом здійснення оферти може,

як правило, будь-яка зі сторін майбутнього договору. Однак не кожна пропозиція укласти договір вважається офертою, а лише та, що відповідає певним умовам.

Практичне заняття № 5

Тема «Управління людськими ресурсами будівельного управління»

Завдання :

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були здобуті в процесі вивчення дисципліни. (Усне опитування, тестування, дискусії, ділові ігри, заслуховуються доповіді).

Питання для обговорення:

Ліцензійні умови щодо укомплектованості підприємства інженерно-технічними працівниками і робітниками необхідних професій та кваліфікацій.

Розподіл функцій, повноважень та відповідальності за ієрархічними рівнями управління. Класифікація потреб співробітників. Розподіл та кооперація управлінської праці. Опишіть процес проєктування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Розв'язання практичних ситуацій.

Завдання 5.1.

Які зміни відбуваються у функціях менеджерів та їх навичках по мірі просування за ієрархічними рівнями управління?

Ієрархічні рівні управління	Головні задачі, функції	Повноваження. Відповідальність
Вищий (корпоративний) рівень управління		
Середній рівень управління		
Низовий рівень управління		

1. Завдання 5.2.

Ви – менеджер регіонального відділення великої будівельної 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 своє ставлення до роботи).

3. Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня «магістра».

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

5. Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене. 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 через електронну пошту.

Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення. Дайте відповідь:

- Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації?
- Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?
- Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Завдання 5.3.

Ви – голова Ради директорів будівельного підприємства. Перед вами стоїть завдання сформувати його мотиваційну політику.

Завдання :

- Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити.
- Проранжуйте першочерговість завдань.
- Визначте шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби співробітників (результати відобразіть у таблиці).
- Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за В. Маслоу.

№ з/п	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. Прихильно ставитись до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Першочергове Другорядне
3	Самовираження	Заохочення та розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове

Завдання 5.4.

Приватне підприємство з оптово-роздрібної торгівлі будівельними матеріалами було створене два роки тому. До складу його входять оптова база, п’ять оптово-роздрібних магазинів, будівельна бригада. Всього на підприємстві працює 127 працівників.

Підприємство отримує прибутки, має достатній фінансовий потенціал для розвитку, виплачує порівнянно високу заробітну плату своїм працівникам. В регіоні дане підприємство входить до п’яти найпотужніших у даній галузі діяльності. Керує підприємством одноосібний власник-директор. У нього є чотири заступники: з обліку і фінансів, з кадрів, зі збуту, з постачання. Директору та його заступникам підпорядковані всі співробітники. Заступники директора самостійно вирішують оперативні

питання діяльності з доручених напрямів. Всі інші більш-менш значні питання діяльності підприємства контролює директор.

Директор підприємства, як керівник, має досвід роботи, очолюючи більше 20-и років державне підприємствою. Він певним чином відчуває реалії ринкового середовища, концентруючи свою увагу на збільшенні прибутків власного підприємства. При цьому найважливішим напрямом вважає сувору економію витрат, наголошує, що працівники повинні бути йому вдячними за те, що він надав їм місця праці і виплачує досить пристойну заробітну платню.

Для рядових працівників підприємства директор практично недоступний і віддає необхідні розпорядження через своїх заступників. За присутності підлеглих з повагою ставиться до заступників, але наодинці може нагрубіянити і висварити.

Як правило, не прислухається до думки заступників, більшість питань вирішує самостійно. Любить, щоб підлеглі називали його «босом». Варто зазначити, що він надзвичайно працьовита людина, отримує набагато більше задоволення від праці, ставши власником, ніж тоді, коли він був директором державного підприємства.

За його переконанням, всі працівники підприємства є «гвинтиками» єдиного механізму, який контролюється «босом». Неписаним правилом стала праця після закінчення робочого дня, що вже сприймається працівниками як норма. Звичайно, така практика дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється.

Єдиним видом стимулювання управлінського персоналу є премія в розмірі до 10% місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівнику визначає особисто директор. Були випадки зниження розмірів премії і навіть повної невиплати. Працівники вважають, що це несправедливо, враховуючи, що кожний перепрацьовує понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про ці настрої доповіли директору, він висловився в такому дусі, що, мовляв, нехай працівники будуть вдячні йому за те, що мають роботу і заробітну плату, або можуть поповнити ряди безробітних. У колективі після цього запанувала гнітюча атмосфера.

Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, працюють зранку до вечора, але рідко почуєш жарт, не видно посмішок на обличчях, розмови обмежуються винятково виробничою тематикою. Деякі працівники почали підшуковувати іншу роботу.

Проаналізувавши стан справ на підприємстві, дайте відповідь на наступні питання:

1. Який тип керівника представляє постать директора?
2. Спробуйте знайти місце стилю керівництва директора в координатах «гратки менеджменту».
3. Які помилки у стосунках з підлеглими допускає директор?
4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної плати для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

5.5. Ситуаційне завдання « Відбір персоналу»

Для пошуку кандидата на вакантну посаду вирішено провести маркетингове дослідження: визначити вимоги до претендента, виявити круг джерел залучення кадрів, розрахувати очікувані витрати на пошук, відбір і подальше використання фахівця, відібрати найбільш відповідну кандидатуру.

Вихідні дані

1.Товариством розроблені вимоги до претендента на посаду, виходячи з його майбутніх посадових обов'язків, а також градації вимог по мірі важливості за допомогою вагових коефіцієнтів (табл. 1).

На підставі проведених заходів із пошуку кандидатів на вакантну посаду було виявлено чотири людини:

- претендент «А» представлений агентством по найму персоналу;
- претендент «Б» представлений службою зайнятості;
- претендент «В» з'явився сам (оголошення в газеті);
- претендент «Г» рекомендований вузом відповідно до договірних стосунків.

Таблиця 1

Показники оцінки	ваго-вий коефі-цієнт	результати			
		значно вище за норму (5 балів)	вище за норму (4 бали)	відповіда-ють за норму (3 бали)	нище за норму (2 бали)
вища освіта	1,5		А,Г	Б,В	
інші види освіти	0,5			А,Б,В,Г	
іноземні мови	0,5			А,Б,Г	В
досвід професійної діяльності	1,5	А,В	Б		Г
спеціальні знання	1,0	А,Б	Г	В	
логико-аналітічні здібності	1,5	А,Г	Б,В		
пристосовність	1,0	В	А	Б,Г	
організаційні здібності	1,5	Б	А	В,Г	
особиста ініціатива	1,0	А,В	Г	Б	
здібність до ухвалення рішення	1,0	А,Б	В	Г	
уміння вести переговори	0,5		Б,В	А,Г	
здібність до навантажень	1,0	А,Б	В	Г	
навики риторики і письмової роботи	1,0		А,В	Б	Г
мотиваційні функції	1,0		А,Б	В	Г
стиль спілкування	1,0	А,Г		Б,В	

Залучення і відбір претендентів вимагає певних витрат

	1,11	2,12	3,13	4,14	5,15	6,16	7,17	8,18	9,19	10,20
договірні стосунки з агентством по найму	15,0	10,0	9,5	17,0	12,2	7,9	19,1	14,7	15,2	11,4
договірні стосунки з вузом	2,0	1,5	2,1	2,4	1,9	1,2	1,7	2,0	1,9	2,0
Підготовка документів, необхідних для підбору фахівця для агентства по найму	1,0	0,5	0,8	0,7	1,0	1,1	0,8	1,0	0,7	1,0
Підготовка документів, необхідних для підбору фахівця для служби зайнятості	0,6	0,4	0,6	0,8	0,7	0,3	0,5	0,6	0,9	0,2
Підготовка документів, необхідних для підбору фахівця для вузу	0,4	0,2	0,3	0,5	0,4	0,2	0,6	0,3	0,4	0,5
оголошення в газету	0,5	0,7	0,9	1,0	0,6	1,0	0,9	1,1	1,0	0,9

Після зустрічі з претендентами було проведено перевірочне випробування, яке обійшлося в 3,0 тис. грн. Випробування виявило необхідність в додатковому навчанні, яке було оцінене комісією таким чином:

- для претендента А – 5,0 тис. грн
- для претендента Б – 7,5 тис. грн
- для претендента В – 10,5 тис. грн
- для претендента Г – 9,5 тис. грн.

Завдання

Вибрати кандидатуру на вакантну посаду, використовуючи різні критерії.

1. За сумою витрат на підбір кожного кандидата окремо. Перевага віддається самому недорогому.
2. За рейтингом, розрахованим на підставі результатів перевірочного випробування.
3. За рейтингом, але за умови мінімізації витрат на підбір претендента і недопущення перевищення ліміту виділених коштів.

Практичне завдання

Розрахунок кошторису проведення виробничого засідання

З огляду на те, що наради колективу стають необхідним явищем, то деякі менеджери переживають, що на них витрачається багато часу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Зірочка» має у своєму складі 6 виробничих дільниць, відділ постачання, склад, маркетинговий відділ, відділ планування, відділ кадрів, господарський відділ, бухгалтерію.

На 14 годину було призначено виробничу нараду у директора товариства, куди були запрошені начальники відділів, провідні спеціалісти товариства, начальники дільниць.

У визначений час не з'явилось 3-є осіб (начальники дільниць), тому було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх за телефоном. Нараду почато із 40-хвилинним запізненням.

Основним питанням, що розглядалось, був аналіз причин невиконання товариством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до проведення наради.

На нараді були заслухані доповіді директора товариства, головного бухгалтера, начальника відділу планування, усіх начальників дільниць, які

подавали інформацію про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей та винуватці.

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

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

На підставі даних, наведених у таблиці, необхідно:

а) визначити кошторис наради (плановий та фактичний);

б) зробити висновки щодо загальної суми витрачених коштів на проведення виробничої наради;

б) надати характеристику якості наради, яку було проведено, дії керівника підприємства, визначити недоліки проведеної паради.

Вихідні дані до практичного завдання

Показник	*Варіант (порядковий номер по журналу)*									
	1,11, 21	*2,12,2*	*3,13, 23*	*4,14 ,24*	*5,15,2*	*6,16 ,26*	*7,17,2*	*8,18 ,28*	*9,19,2*	*10, 20,*
1 Кількість відпрацьованих робочих днів на місяць,(Рд)	22	23	21	22	21	22	23	24	23	21
2 Тривалість робочого дня, (tд), год	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
3 Кількість робочих днів за місяць, (Т)	22	23	21	22	21	22	23	24	23	21
4 Середньомісячна заробітна плата одного спеціаліста (ЗП), грн	5800	5700	5950	5650	5700	5950	5750	6600	5820	5850
5 Кількість спеціалістів, що брали участь у нараді, (Ку) люд.	15	20	17	30	28	25	22	22	26	**30**
6 Кількість годин, витрачених спеціалістами на проведення паради,(Кг)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
7 Орендна плата за приміщення для проведення виробничої паради, (Огод) грн/1 год	350	300	420	280	340	390	360	290	400	430

Методичні вказівки до виконання практичного завдання

І . Алгоритми складання кошторису проведення виробничої наради:

1. Розраховується загальний фонд робочого часу спеціаліста за місяць за формулою

$$F_м = P_д * t_д \qquad (1)$$

2. Визначається заробітна плата одного спеціаліста за день за формулою

$$ЗП_{t\ ден} = \frac{ЗП}{Т}, \qquad (2)$$

де ЗП – середньомісячна заробітна плата одного спеціаліста, грн;

Т – кількість робочих днів за місяць.

$ЗП_{t\ ден}$ – заробітна плата одного спеціаліста за день, грн;

3. Визначається заробітна плата одного спеціаліста за годину за формулою

$$ЗП_t^{год} = \frac{ЗП_t^д}{t_д}, \qquad (3)$$

де ЗПгод/t – заробітна плата одного спеціаліста за годину, грн;

$ЗП_{t\ ден}$ – заробітна плата одного спеціаліста за день, грн;

$t_д$ – тривалість робочого дня, год.

4. Визначається сума заробітної плати всіх учасників наради за 1 годину за формулою

$$\sum ЗП\ год = ЗПгод/t * Ку \qquad (4)$$

де ЗПгод/t – заробітна плата одного учасника наради за годину, грн;

Ку – кількість учасників наради, люд.

5. Визначається загальна сума заробітної плати всіх учасників наради за період її проведення за формулою

$$\sum ЗП = \sum ЗПгод * Кг \qquad (5)$$

де $\sum$ ЗПгод – сума заробітної плати всіх учасників наради за 1 годину, грн;

Кг – кількість годин, витрачених спеціалістами на проведення наради, год.

6. Визначається загальна сума витрачених коштів на проведену виробничу нараду за формулою

$$\mathbf{В=\sum ЗП + (Огод * Кг)} \qquad (6)$$

де $\sum ЗП$ – загальна сума заробітної плати всіх учасників наради за період її проведення, грн;

Огод – орендна плата за приміщення для проведення виробничої наради за 1 годину, грн;

Кг – кількість годин проведення наради, год.

II. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та механізми усунення причин виникнення проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів. Зробити висновки щодо загальної суми витрачених коштів на проведення виробничої наради шляхом зіставлення планових та фактичних витрат.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ

Активне особистісне зростання – зростання і розвиток особистості, що відбувається внаслідок авторських ініціатив самої людини. Активне особистісне зростання – завдання тренінгів особистісного зростання та індивідуального самовдосконалення.

Виробнича нарада – це форма управління, заснована на співпраці керівника з колективом, за якої обмінюються інформацією, досвідом роботи, надають рекомендації, пропозиції, розробляють і приймають рішення, які безпосередньо доводять до відома виконавців.

Ділові якості керівника – здібності керівника знаходити адекватний підхід до ситуацій, що виникають, і коротший шлях до досягнення цілей, самостійно мислити та вміти забезпечувати виконання прийнятих рішень з високою ефективністю. Таким чином, ділові якості керівника являють собою синтез професійної компетентності й організаторських здібностей.

Діловодство кадрової служби – виконання різноманітних операцій, що пов’язані із створенням і використанням документальної кадрової інформації на підприємствах та організаціях, тобто реєстрація, попередній розгляд і розподіл документів, формування номенклатури справ, їх облік, організація опрацювання, встановлення форм і реквізитів, довідково-інформаційне обслуговування та ін.

Документообіг – це рух документів з моменту їх складання чи одержання від інших підприємств до передавання на зберігання в архів після здійснення певних записів в облікових реєстрах.

Основні етапи документообігу:

• складання і оформлення документа;

• прийняття документа бухгалтерією;

• рух документа відділами;

• передавання документа для обробки засобами обчислювальної техніки й повернення назад;

• передавання документа в архів.

Загальний розвиток людини – розвиток інтелектуальних, душевних і фізичних можливостей, розвиток здібностей і навичок, корисних для широкого кола життєвих ситуацій.

Навчився читати, познайомився з класикою – це все для загального культурного розвитку. Побігав по парку, позаймався з гантелями – це ЗФП, загальнофізична підготовка і розвиток.

Якщо вчитель додає мені нові знання, це автоматично не робить мене іншою людиною, не змінює мою особистість, мою глибинну суть. Це тільки зовнішні, кількісні зміни. Це загальний розвиток, а не розвиток особистості.

Зростання як процес – це природне розгортання того, що в організмі закладено як його потенціал.

Справжнє джерело процесу зростання – зсередини. Якщо хлопчик додає у вазі просто тому, що ним перетравлюється з'їдена ним їжа, – це зростання. Зростання відбувається саме, зсередини. Від волі хлопчика і оточуючих це залежить мало – тільки не заважайте і краще створюйте умови. Для зростання зовнішнє оточення створює умови, але причина зростання – всередині.

Етика управління – це культура життя і співпраці з людьми, така організація людських колективів, за якої кожен може творчо, максимально самовіддано виконувати посильну справу.

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, що є графічним описом того, що повинне відбуватися або відбувається з працівниками на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за наслідками яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єра – просування по ієрархічній драбині у вибраній сфері трудової діяльності, що відповідає судженням працівника про свій трудовий шлях і дає задоволення від праці. Розрізняють два види кар'єри: фаховий і внутрішньофірмовий.

Кар'єра фахова – послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей і вмінь, професійне зростання під час навчання та проходження різних стадій професійної діяльності.

Кар'єра внутрішньофірмова реалізується за різними напрямами: вертикальним, горизонтальним, доцентровим.

Кар'єра, вертикальний тип – просування до вищого рівня ієрархії. Як правило, реалізується через посади загальних (лінійних) менеджерів,

здатних вирішувати загальні та стратегічні питання, налагоджувати зовнішні зв'язки організації.

Кар'єра, горизонтальний тип – переведення працівника на інші посади в одному або різних функціональних напрямах, що збільшує зацікавленість співробітника роботою, сприяє його професійному розвитку. Крім вищезазначеного, цей тип кар'єри окреслює зайняття посад, які не мають жорсткого закріплення в організаційній структурі: керівник напряму; програми.

К**ар'єра, доцентровий тип** – підвищення у статусі, що не має офіційного закріплення у структурі управління, штатному розписі та спрямоване на набуття авторитету, поваги серед колег в організації і певній галузі, визнання як фахівця й особистості.

Під час формування підходів до мотивації персоналу необхідно враховувати, що на різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні потреби.

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, що є графічним описом того, що повинне відбуватися або відбувається з працівниками на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за наслідками яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Лідер – людина, яка схильна до активності та виявляє її у межах фіксованої програми або діяльності у процесі перепрограмування і реалізації скоригованої програми, проєкту тощо. Лідер індивідуалізує активний вплив на досягнення значущих цілей за принципом «роби, як я» або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проєкту тощо і в їхній співорганізації.

Нарада – це вид ділової взаємодії людей, пов'язаних між собою формальними і неформальними стосунками в організаційній структурі, в процесі якої виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії.

Особистісне здоров'я – стан особистості, що забезпечує її сталий розвиток, успішне особистісне зростання, рух у бік самоактуалізації. Механізм процесу самоактуалізації.

Особистісне самовдосконалення (робота над собою) – виховання себе, розвиток у себе потрібних особистісних навичок і якостей, іноді – розвиток волі, мислення та інших психічних функцій.

Особистісне зростання – позитивні зміни в особистості людини, зміцнення стрижня і збільшення потенціалу особистості.

Особистісне зростання як процес, як один з механізмів зростання і розвитку особистості – це позитивні зміни в особистості, що відбуваються внаслідок природного розгортання в людині того, що закладено в ній природою або стало його другою природою. Це описується як внутрішня динаміка ядра особистості в процесі його взаємодії з оточенням.

Особистість – відповідальний суб'єкт волевиявлення. Бути особистістю – це бути автором свого життя, бути живим і вільним, робити своє і діяти по своїй волі. Але особистість – не просто суб'єкт волевиявлення, а відповідальний суб'єкт. Волевиявлення створює особистість, відповідальність створює зростання і висоту особистості.

Природна особистість – це пасажир, який весело їде у вагоні поїзда життя, сам себе обслуговує і розважає, але його життя йде по прокладених не ним рейках. Якщо людина має своє Я, вільна, самостійна і відповідальна в рамках культурних шаблонів, на рівні прийнятих стандартів – це природна особистість. Інший полюс – особистість, яка самовизначається.

Пасивний особистісне зростання – це процес особистісного зростання, заданий біологічними програмами і культурними нормами суспільства.

Всі діти в силу природного біологічного дозрівання і турботам батьків підростають за своїм психологічним і освітнім рівнем до дитячого садка, потім до школи, школа їх ростить до інституту, потім життя підштовхує їх до подальшого дорослішання... Це – природне, або пасивне особистісне зростання.

Потенціал особистості – можливість людини ефективно взаємодіяти з оточенням, бути продуктивним, ефективно впливати, успішно рости і розвиватися.

Психограма (psycogram) – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та

опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

- Розвивається особистість. Людина, для якої звично і природно розвивати себе – і в загальному розвитку, і в розвитку особистості.
- Розвиток як процес.

Розвиток – якісні і невипадкові (має базу) зміни хорошого до кращого. Справжнє джерело розвитку, на відміну від зростання, зазвичай знаходиться ззовні.

Розвиток особистості – процес якісних психологічних, особистісних змін в особистості, а також результат цих змін.

Розвиток і зростання особистості – всі позитивні зміни в особистості, що відбуваються внаслідок серйозних якісних стрибків, а також і невеликих, поступових змін в особистості.

Регламент проведення нарад. У Регламенті проведення нарад мають бути визначені:

- цілі нарад і періодичність їх проведення;
- види нарад – виробничі наради**,** ділова нарада, апаратна нарада;
- принципи формування робочих груп з підготовки до нарад;
- правила складання і затвердження порядку денного, його коригування;
- процедура підготовки робочих матеріалів і документів до нарад, строки їх розсилки;
- складання списків учасників і запрошуваних, а також їх оповіщення;
- процедура реєстрації учасників (за необхідності);
- регламент виступів (тривалість доповідей, час на обговорення);
- документаційне оформлення нарад і способи оповіщення всіх зацікавлених осіб про ухвалені рішення.

Самоактуалізація як процес – зростання і розвиток особистості людини, відбувається внаслідок природного розгортання того, що закладено в ній природою. Під самоактуалізацією також нерідко розуміють не тільки сам процес, але і результат цього зростання, і певний спосіб (напрям і стиль життя), характерний для самоактуалізації.

Самоактуалізація як результат – одна з вершин особистісного зростання, досягнення найвищого рівня особистісного розвитку і здоров’я

по лінії власного росту і розвитку. (А. Маслоу: «Я однозначно пов'язав поняття самоактуалізації з людьми зрілого віку. Розроблені мною критерії самоактуалізації дозволяють мені з великою часткою впевненості стверджувати, що феномен самоактуалізації не зустрічається у молоді...»).

Особистість, яка самоактуалізується – психологічно здорова, психологічно «найкраща» людина, що поєднує душевне здоров'я і особистісне здоров'я.

Особистість, яка самовизначається – людина, яка здатна зійти з поїзда життя, вибрати свій маршрут їзди або свій політ самостійно, визначає своє життя сама. Інший полюс – природна особистість.

Саморозвиток – вчуся робити те, що поки не вмію, відкриваю в собі нове.

Самореалізація – здійснення своїх наявних бажань, знань, умінь і здібностей, своїх сьогоднішніх уявлень про себе і свого шляху в житті.

Самовдосконалення (робота над собою) – виховання себе і розвиток у себе гідних (потрібних для життя і етичних) навичок і якостей. Самовдосконалення – ширше, ніж особистісне самовдосконалення: крім особистісного, може бути фізичне, розумове та інше самовдосконалення.

Самореалізація – прагнення людини до якомога повнішого виявлення і вияву своїх можливостей, нахилів, здібностей, якостей особистості, як одне з виражень соціальних потреб людини. Успішна самореалізація передбачає наявність сприятливих соціально-історичних умов розвитку особистості в тому чи іншому суспільному середовищі. Початком процесу самореалізації є перші етапи соціалізації індивіда.

Стиль управління характеризує певний тип лідера (керівника). Існують різні стилі управління, але найбільш поширені три основні стилі управління: авторитарний (автократичний), демократичний та ліберальний керівник. Стиль управління – це система методів, прийомів та засобів, які домінують в управлінській діяльності керівника навчального закладу, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування.

Управління людськими ресурсами: 1) комплексний термін, який охоплює набір, атестацію, підготовку та професійний розвиток працівників, які працюють за наймом в організації; 2) організація доцільної трудової

діяльності людей в інтересах суспільства, конкретної організації і самої людини.

Умови праці – історичний елемент трудового процесу, що формується під впливом взаємозалежних факторів соціально-економічного, техніко-організаційного, природного характеру й впливає на здоров'я, працездатність людини, її ставлення до праці, ступінь задоволе-ності нею, на ефективність виробництва, рівень життя і всебічний розвиток особистості.

Фахівець:

1) а) той, хто досконало володіє певним фахом, має високу кваліфікацію, глибокі знання з певної галузі науки, техніки, мистецтва тощо; спеціаліст; б) той, хто зробив певне заняття своєю професією.

2) а) працівник, що отримав підготовку до обраного ним виду трудової діяльності у професійному навчальному закладі; б) у соціальній статистиці – працівник переважно розумової кваліфікованої праці, який закінчив вищий чи середній спеціальний навчальний заклад; в) у соціологічній літературі – працівник, професійно зайнятий кваліфікованою розумовою працею, що потребує вищої чи середньофахової освіти.

Список рекомендованої літератури

1. Антохов А.А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Частина 1 / А.А. Антохов, Л.Л. Клевчік. – Чернівці : ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2021. – с. Режим доступу : https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3682. – Назва з екрана.
2. Василик С.К. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 150 с. – Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26376/1/2020-%. – Назва з екрана.
3. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
4. Леськів Г.З. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. – 280 с. – Режим доступу : dspace.lvduvs.edu.ua › handle. – Назва з екрана.
5. Ратушняк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 170 с. – Режим доступу: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34607/88996.pdf?sequence=2&isAllowed=y. – Назва з екрана.
6. Сахно О.В. Самоменеджмент : навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ / О.В. Сахно, А.В. Денисова. – Біла Церква : БІНПО УМО, 2017. – 146 с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalyni/5_%D0%A1%D0%B0%D1%85%D0%BD%D0%BE__%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf. – Назва з екрана.
7. Снітко Є. О. Менеджмент : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгеніївна

Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка››. – Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2018. – 281 с.

8. Причепа І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. В. Причепа, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2018. – № 12. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781 (дата звернення: 27.04.2019).
9. Шильнікова З.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»» / Уклад. З.М. Шильнікова; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››. – Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2022. 224 с. – Режим доступу: http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8936/1/2022.pdf. – Назва з екрана.
10. ДСТУ 4163:2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги оформлення документів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://hrliga.com/docs/DSTU_4163-2003.htm. – Назва з екрана.
11. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 55-ВР від 17.01.2018 р. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п. – Назва з екрана.
12. Якимчук І. М. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 35. – С. 197 – 202. URL : Режим доступу : https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/732. – Назва з екрана.

Інформаційні ресурси:

1. http://library.knuba.edu.ua/ Електронний каталог бібліотеки КНУБА
2. http://org.knuba.edu2.ua/ Сайт організаційно-методичного забезпечення навчального процесу КНУБА
3. www.management.com.ua/ Інтернет-портал для управлінців.
4. http://mirslovarei.com
5. www.snyure.kiev.ua
6. http://psylib.org.ua/books
7. www.filosof.com.ua
8. www.bogyshtime.om
9. Офіційний вебсайт компанії «Організація часу». – Режим доступу : http://www.improvement.ru.
10. https://vn.court. gov.ua/userfiles/27_2732-2004(1)

Навчально-методичне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
з дисципліни «Самоменеджмент»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент »
спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування»
денної та заочної форм навчання

Укладач **Якимчук** Ірина Миколаївна

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *К. А. Мавроді*

Підписано до друку 21. 01. 2025. Формат 60 х $84_{1/16}$
Ум. друк. арк. 3,49. Обл.-вид. арк. 3,75.
Електронний документ. Вид. № 197/ІІІ-24

Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури

Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002