

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для виконання практичних завдань із дисципліни
«Організація праці менеджера»
для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ступеня вищої освіти бакалавр

Харків
ХДУХТ
2018

Методичні рекомендації для виконання практичних завдань із дисципліни «Організація праці менеджера» для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня вищої освіти бакалавр [Електронний ресурс] / уклад.: Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова / Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана..

Укладачі: Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту

Протокол від «19» грудня 2017 року № 5

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «28» грудня 2017 року № 6

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «27» грудня 2017 року № 7

© Безгінова Л. І., Шарапова О. М.,
укладачі, 2018

© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2018

1. Загальні положення

1.1. Практичні заняття з дисципліни “Організація праці менеджера” проводяться в аудиторний час, а підготовка до них здійснюється в позааудиторний час (час самостійної роботи студента над дисципліною).

1.2. За навчальним планом на проведення аудиторних практичних занять відведено: для студентів денної форми – 24 години, заочної форми – 10 годин.

1.3. Одне практичне заняття відповідає 2 академічним годинам.

1.4. Практичні завдання на заняттях виконуються на прикладі роботи керівників реально діючих підприємств, і їх виконання необхідне для глибокого засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни.

1.5. Кожна тема теоретичного матеріалу дисципліни підкріплюється набуттям на практичних заняттях практичних умінь.

1.6. На практичних заняттях студенти повинні набути таких практичних вмінь:

– визначати функції структурних підрозділів підприємства залежно від функціонального розподілу праці;

– визначати структуру і штатну чисельність підприємства залежно від розподілу і кооперації праці на підприємстві. Складати штатний розпис заданого типу підприємства за визначеною формою;

– визначати функції окремого структурного підрозділу підприємства;

– розробляти положення про структурний підрозділ підприємства;

– визначати функції керівника, його заступників та фахівців конкретного структурного підрозділу;

– створювати організаційну і управлінську структури підприємства;

– визначати посадові обов’язки керівника конкретного структурного підрозділу;

– визначати повноваження, які делегуються та які не делегуються за визначеною посадою;

– визначати норми часу для виконання посадових обов’язків керівника структурного підрозділу;

– складати фотографію робочого дня керівника структурного підрозділу;

– аналізувати використання робочого часу керівником структурного підрозділу;

– планувати та організовувати особисту працю менеджера;

– організовувати робоче місце менеджера;

– застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;

– організовувати та проводити наради і збори;

– здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;

– управляти потоком відвідувачів;

- раціоналізувати телефонні контакти;
- взаємодіяти з секретарем;
- використовувати технічні засоби управління;
- складати та оформлювати документи;
- формувати потоки документів, організовувати порядок проходження і виконання документів;
- використовувати процеси автоматизації діловодства.

1.7. Процес підготовки до виконання практичного завдання складається з:

- повторення раніше засвоєних знань, вивчення теоретичного матеріалу;
- отримання практичного завдання;
- підготовки робочого зошита;
- отримання дозволу від викладача на виконання завдання.

1.8. Порядок проведення практичного заняття такий:

- контроль теоретичних знань студентів з боку викладача;
- виконання практичного завдання студентом;
- оформлення студентом результатів виконання практичного завдання в робочому зошиті;
- захист отриманих результатів;
- оцінка викладача за виконання практичного завдання;
- підведення викладачем підсумків проведеного практичного заняття.

1.9. Студент на практичному занятті повинен мати: робочий зошит з завданням, аркуші паперу для складання чорнового варіанту документа, бланки для оформлення організаційно-розпорядчих документів, олівець, ластик, ручки з чорнилами різного кольору.

1.10. Завдання на наступне практичне заняття можливо отримати:

- у викладача, який проводить практичне заняття;
- у старшого лаборанта кафедри менеджменту організацій;
- із методичних рекомендацій з дисципліни, що зберігаються в читальному залі бібліотеки (9 поверх, читальний зал економічного напрямку).

Практичні заняття № 1, 2

Тема: Розподіл та кооперація управлінської праці

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо розподілу та кооперації управлінської праці на підприємствах торгівлі, ресторанного та готельного господарств.

2. Набути практичних вмінь:

– розмежовувати діяльність керівників в процесі виконання функцій управління;

– брати спільну участь керівникам в одному або декількох пов'язаних між собою процесах управлінської праці;

– розподіляти працю керівників і службовців за функціональними, програмно-цільовими, об'єктними, технологічними та професійно-кваліфікаційними ознаками, що є основою формування організаційної структури управління для визначення складу і компетенції відповідних підрозділів, служб й кооперувати працю – для забезпечення їх взаємодії;

– використовуючи принципи та методи організації управлінської праці, розробляти пропозиції щодо розподілу повноважень в управлінні підрозділом;

– складати положення про структурні підрозділи та посадові інструкції;

– оцінювати діючі організаційні структури управління та вносити пропозиції щодо їх вдосконалення.

Практичне завдання

1. Згідно з статутом підприємства і завданням викладача створити організаційну структуру управління.

2. Визначити функції структурних підрозділів підприємства залежно від функціонального розподілу праці.

3. Визначити структуру і штатну чисельність підприємства залежно від розподілу й кооперації праці на підприємстві. Скласти штатний розпис заданого типу підприємства за визначеною формою.

4. Визначити функції окремого структурного підрозділу підприємства.

5. Визначити функцію керівника, його заступників та фахівців конкретного структурного підрозділу.

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ:

- дисципліна “Менеджмент”, питання “Види організаційних структур управління”; питання “Загальна характеристика моделі сучасного менеджера”;
- дисципліна “Економіка і фінанси підприємства”, питання “Трудові ресурси підприємства та їх характеристика за кваліфікаційними ознаками”;
- дисципліна “Управління персоналом”, питання “Зміст понять “Трудові ресурси”, “Персонал”, “Кадри”;
- питання “Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова”;
- підготуватися до проведення практичного заняття.

Опрацювати лекційний матеріал.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ з:

- нормативною документацією й типовими формами документів: ДК003-2010 Державний класифікатор професій;
- Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 65 “Торгівля та громадське харчування”);
- бланками: структури і штатної чисельності, штатного розпису підприємства;
- кваліфікаційними характеристиками керівників різних ланок управління (вищої, середньої, нижчої).

1.1.3. ВИВЧИТИ:

- питання розподілу та кооперації управлінської праці;
- звернути увагу: на види розподілу і кооперації праці, на проектування складу структурних одиниць підприємства, розподіл завдань між ними у зв’язку з технологічним, функціональним та професійно-кваліфікаційним розподілом праці.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
2. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємствах торгівлі, ресторанного та готельного господарств.
3. Зміст роботи менеджера в підприємствах торгівлі, ресторанного та готельного господарств.
4. Залежність проектування організаційної структури управління підприємством від розподілу і кооперації праці.

1.1.5. ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання практичного завдання:

1.2.1. Опитування студентів за темою заняття.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошита щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Розробити організаційну структуру і структуру управління підприємства згідно з виданим завданням. Показати на схемі зв'язок між її елементами.

1.3.2. Визначити штатну чисельність співробітників підприємства.

1.3.3. Скласти та оформити організаційно-розпорядчі документи:

– структура і штатна чисельність підприємства;

– штатний розпис підприємства.

1.3.4. Визначити функції окремого структурного підрозділу за формою.

1.3.5. Розглянути кваліфікаційні характеристики керівників підприємств торгівлі, харчування, сфери послуг тощо.

1.3.6. Розробити Положення про основні функціональні підрозділи підприємства.

1.3.7. Визначити функції керівника конкретного структурного підрозділу.

1.4. Оформлення робочого зошита.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [16; 17; 27, с. 306; 26, с. 20–35].

Методичні матеріали до виконання практичного завдання

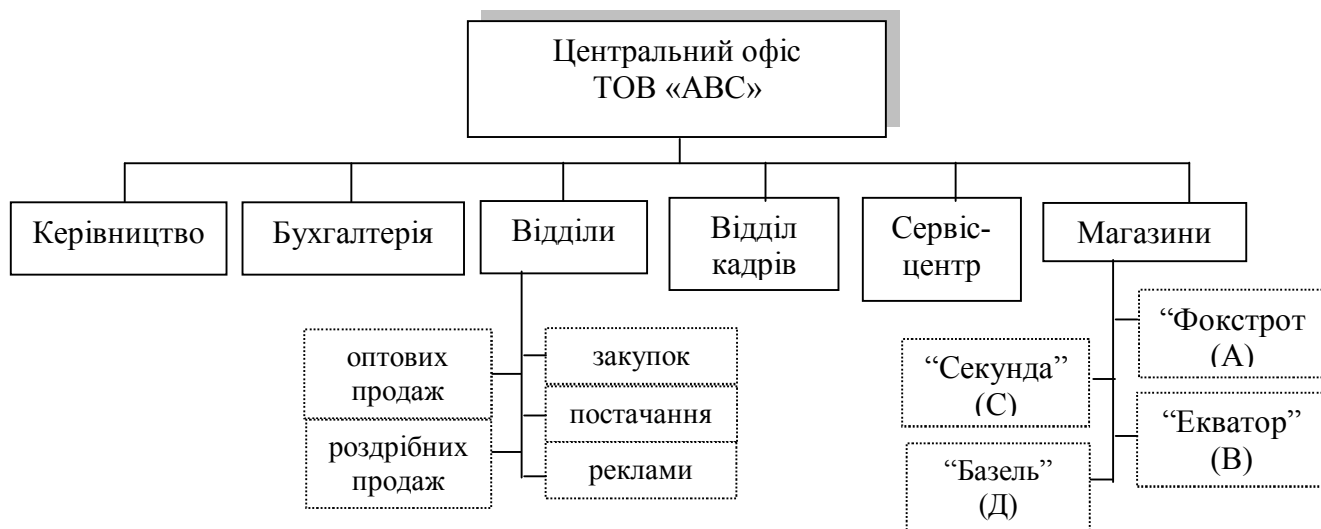


Рис. 1.1. Організаційна структура центрального офісу ТОВ «АВС»

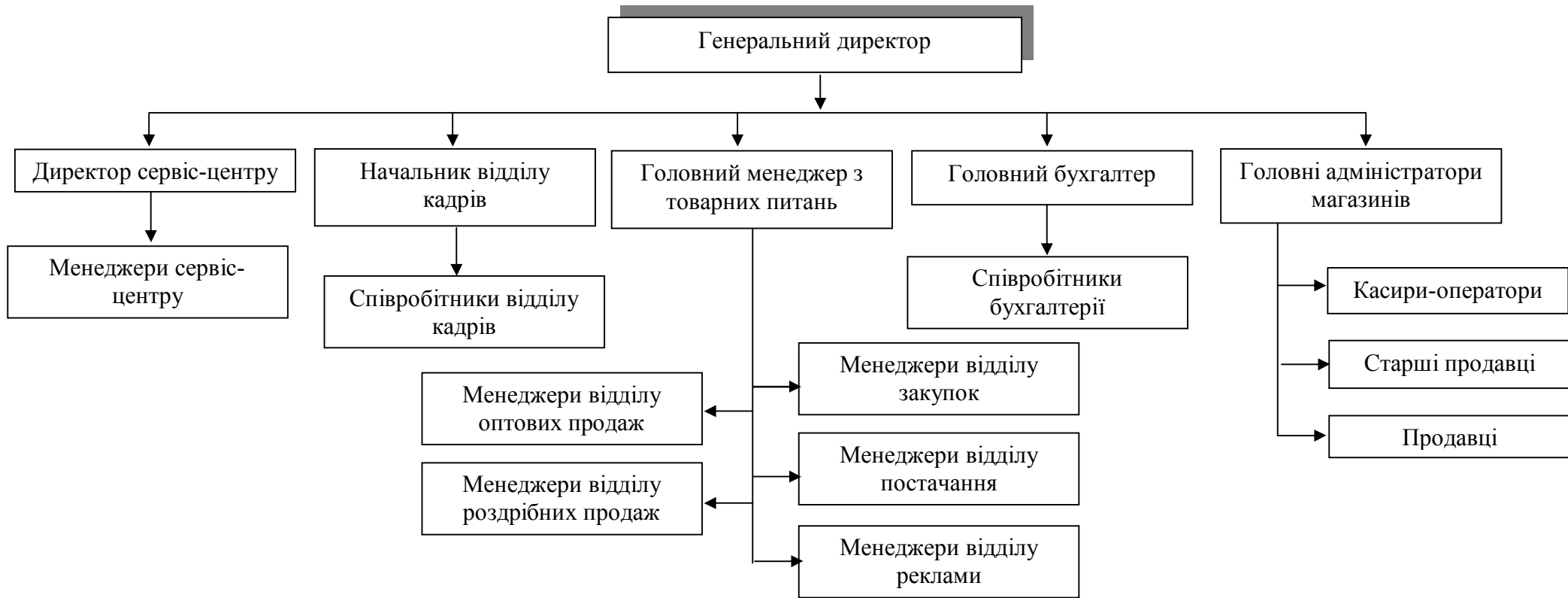


Рис. 1.2. Структура управління ТОВ «АВС»

Організаційно-розпорядчий документ 1.2 “Штатний розпис підприємства”

Найменування підприємства

Штатний

розпис

00.00.00 № 00

м. Київ

(назва підприємства)

на _____ рік

ЗАТВЕРДЖУЮ

Штат в кількості _____

одиниць з місячним фондом заробітної плати

_____ грн.

Керівник підприємства

підпис

розшифрування

підпису

00.00.00

Печатка

Код і найменування структурного підрозділу	Код і найменування посад	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади	Надбавки		Місячний фонд заробітної плати	При-мітка
				персо-нальні	інші		
1	2	3	4	5	6		

Заступник керівника

підприємства

(або: Начальник

планово-фінансового відділу)

підпис

розшифрування підпису

Візи:

Посада

підпис

І.Б. Прізвище

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві

Раціональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації.

Розподіл управлінської праці – це об’єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

У табл. 1.1 наведено основні види розподілу управлінської праці на підприємствах.

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Кооперація праці являє собою об’єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов’язаних трудових процесів.

Таблиця 1.1 – Види розподілу управлінської праці на підприємствах

Вид	Сутність
Функціональний	Процес виділення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками чи підрозділами апарату управління
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками й підрозділами та формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження й перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції

На підприємствах існують 2 внутрішні форми розподілу праці:

- горизонтальна;
- вертикальна.

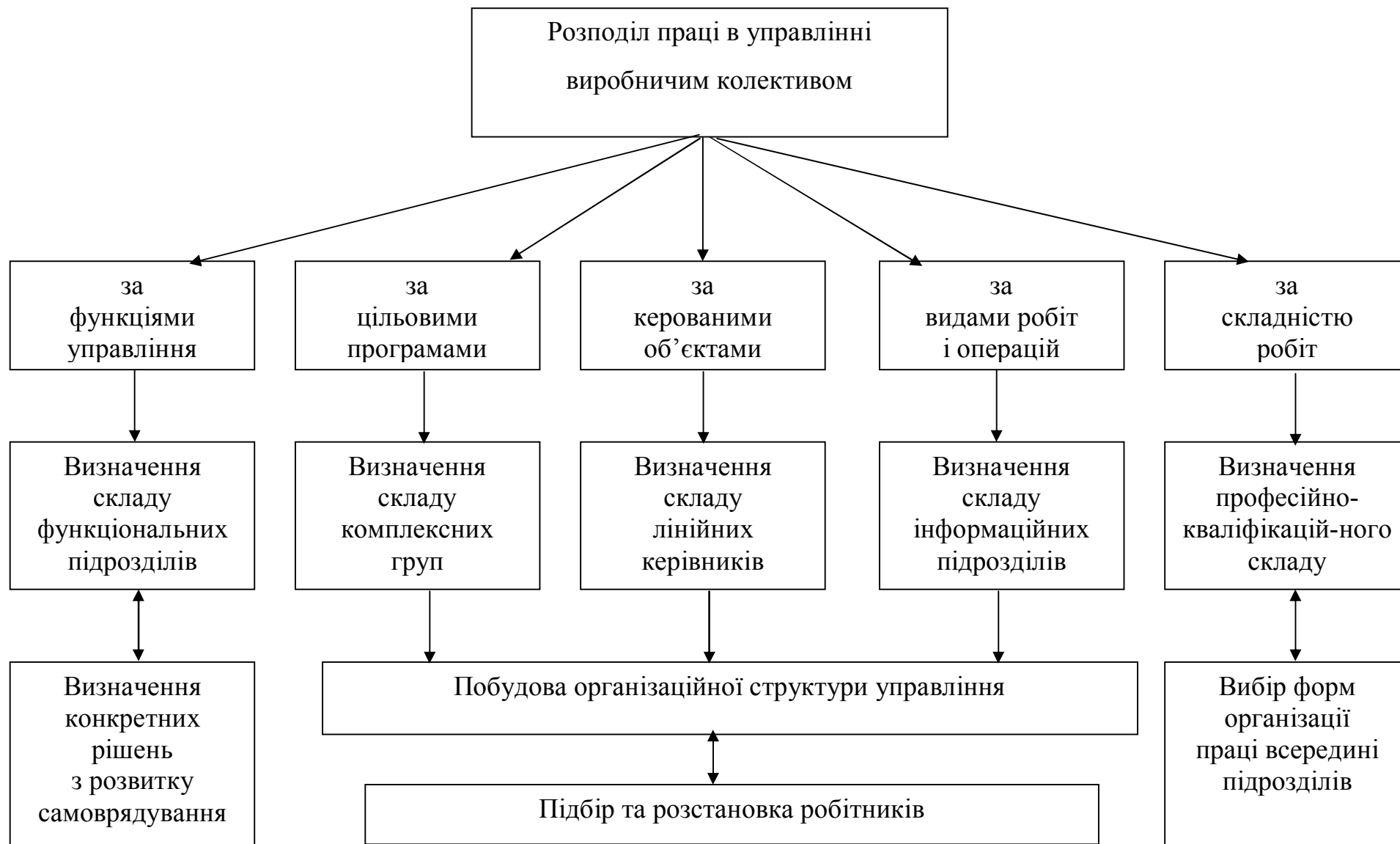


Рис. 1.3. Схема розподілу праці в управлінні виробничим колективом

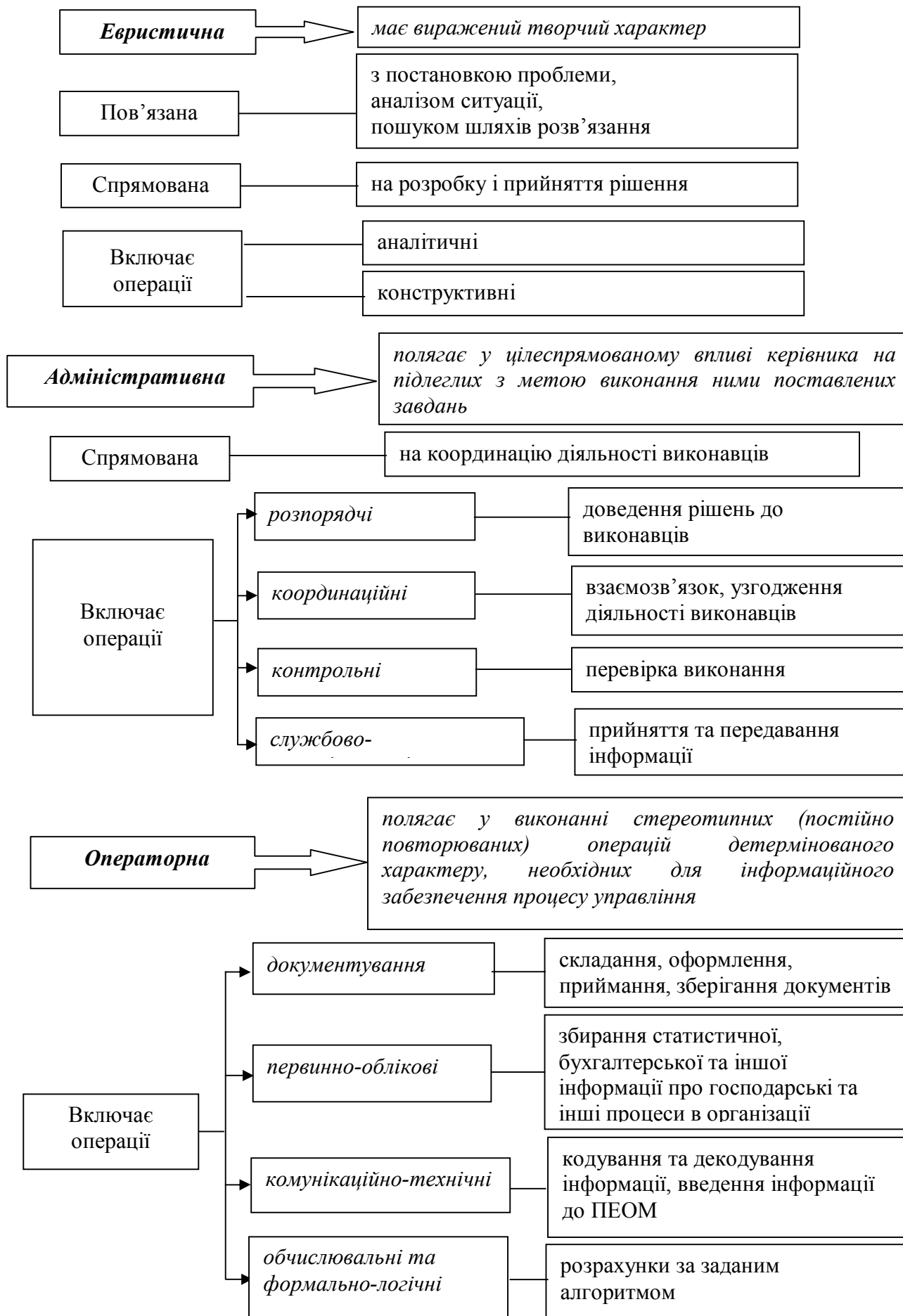


Рис. 1.4. Функціональні складові управлінської праці

Розробка положень про підрозділи

Розподіл функцій між керівником і його заступниками дає змогу визначити структурні підрозділи, що входять у компетенцію керівника. Завдання керівника – визначити функції цих структурних підрозділів, встановлені межі компетенції їхніх керівників і зафіксувати відповідні рішення у положеннях про підрозділи.

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, виробленню більш якісних управлінських рішень.

Встановлюючи функції підрозділів та компетенцію їхніх керівників, керівника підприємства, крім об'єктивних факторів (обсяг робіт, чисельність і підготовка персоналу, порядок роботи), враховує особисту, суб'єктивну оцінку діяльності керівників підрозділів, їхніх провідних фахівців.

Виходячи з цього, розробляють положення про підрозділи, що визначають нормативно-правову регламентацію їхньої діяльності.

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи: загальні положення; функції підрозділу; права; відповідальність керівника; відносини з іншими підрозділами.

У розділі “Загальні положення” зазначають відповідно до штатного розкладу назву підрозділу, його місце у системі управління підприємством (організацією), мету, напрями і завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення й звільнення його з посади, що він займає. У цьому розділі мають бути представлені внутрішня структура підрозділу (наприклад, відділи в управлінні, сектори і бюро у відділах), а також система підпорядкованості, зв'язків та їхня взаємодія. Зазначають також підрозділи, підпорядковані йому, порядок затвердження їхньої структури і штатів, найважливіші нормативні документи, якими керується підрозділ у своїй діяльності.

У розділі “Функції підрозділу” визначають функції, необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань. Вони формуються на основі розподілу всього комплексу робіт, що охоплює організаційна структура.

Більшість конфліктних ситуацій, що доводиться розглядати керівникові, пов'язана, як свідчить практика, з нечітким, неповним, а іноді нерациональним розподілом функцій між підрозділами.

Для підвищення ефективності управління й оптимальної завантаженості керівника при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати увесь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством. Не можна допускати “управлінського вакууму”, тобто такого становища, коли деякі функції (роботи) не закріплені за відповідними підрозділами, а також виключити дублювання і паралелізм, тобто закріплення однієї функції або кількох робіт за двома чи більше підрозділами. З цією метою під час розробки положень використовують функціограми. Функціограма являє собою таблицю, де є назва структурних підрозділів, назва функцій (видів діяльності, робіт тощо), які виконує апарат управління. Вона дає наочне уявлення про те, чи всі функції, реалізація яких необхідна для управління підприємством, розподілено між підрозділами і чи немає серед них таких, що виконують два або більше підрозділів (дублювання функцій).

В умовах виробництва й управління, що постійно змінюються, фактична зміна функцій підрозділу може випереджати формальну. Тому у положеннях про підрозділи доцільно використовувати такі визначення й формулювання, які враховували б можливість розвитку управління, тобто певного звуження або розширення функцій.

У розділі “Функції підрозділу”, в разі потреби, зазначають ступінь його участі у вирішенні питань, що стосуються цієї функції, і в чому ця участь виявляється: розв'язує питання самостійно, погоджує рішення, готує інформацію тощо.

У розділі “Права” визначають повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Керівник підприємства розподіляє обов'язки між безпосередньо підпорядкованими йому працівниками і відповідальними виконавцями. Важливо визначити ступінь використання прав керівників функціональних підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й щодо лінійних структур – відділів, виробництв, цехів, дільниць та ін.

У розділі “Відповідальність керівника” з урахуванням умов реалізації функцій і прав встановлюють дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. У положенні має бути чітко визначено, за що відповідає керівник, коли настає відповідальність, яка її форма.

Заключний розділ “Відносини з іншими підрозділами” містить інформацію (звичайно, це перелік документів), що надходить у підрозділ і виходить з нього. При цьому вказують вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення тощо), періодичність і строки його подання, кому направляють або від кого виходить, порядок одержання й видавання. Зазначають також інформацію, яку

можуть діставати працівники в інших підрозділах (присутність на нарадах, ознайомлення з документами, їхнє візування) або яка може надходити.

На підприємствах, де накопичено досвід удосконалення управління чи проводиться робота з раціоналізації інформаційних потоків, складають у текстовій або табличній формі документаційні регламенти, в яких зазначають назву документів, що циркулюють в апараті управління, джерела, адресність, періодичність та строки їхнього подання.

На деяких підприємствах у положення про підрозділи додатково включають два розділи: один передбачає зв'язок відділів у процесі роботи, другий визначає й закріплює їхні відносини з громадськими організаціями і творчими об'єднаннями.

Положення про підрозділи розробляють з урахуванням таких рекомендацій:

1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться у них, чіткими й однозначними;

2) складати їх за єдиною методикою слід керівникам підрозділів за умови методичної допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку та розв'язання питань організації й управління;

3) положення мають бути погоджені між собою;

4) при розробці положень слід додержуватись принципу системності, який полягає у тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ приводить, як правило, до перегляду (коригуванню, зміни) положень про інші підрозділи;

5) положення щодо зміни функцій підрозділів, методів їхнього виконання, ролі та місця підрозділу у системі управління необхідно переглядати (як правило, один раз на три роки).

Положення затверджуються керівником підприємства чи його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку й затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

Тимчасові положення розробляють на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні.

При розробці конкретних положень використовують типові й орієнтовні, затверджені відповідно міжгалузевими і галузевими органами управління. До перших належать положення про відділи технічного контролю, організації праці й заробітної плати, юридичний, про службу стандартизації, відділи НОП та управління.

Міністерствами й відомствами розроблено орієнтовні положення про підрозділи апарату управління підприємств відповідних галузей. При цьому

зазначимо, що не треба механічно копіювати типові й орієнтовні положення. Вони повинні забезпечити єдиний раціональний підхід до розробки всіх положень. У положенні про конкретний підрозділ мають бути враховані особливості функцій, що виконуються ними, організації управління і праці, технічні засоби, які використовуються властиві йому інформаційні потоки, відносини з іншими підрозділами та ін.

Динамічна зміна організаційних форм і методів, властивих сучасному управлінню, вимагає від керівника своєчасного коригування функцій підрозділів, зміни відносин, що склалися між ними.

Організаційно-розпорядчий документ 1.3
“Форма положення про структурний підрозділ”

Найменування підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Посада керівника підприємства

ПОЛОЖЕННЯ

підпис

розшифрування

підпису

00.00.00 № 00

00.00.00

м. Київ

Про _____

(найменування

структурного

підрозділу)

СТРУКТУРА ТЕКСТУ

1. Загальні положення

1.1

1.2

1.3

2. Основні завдання

2.1

2.2

2.3

3. Функції

3.1

3.2

3.3

4. Права та обов'язки

4.1

4.2

4.3

5. Відповідальність

5.1

5.2

5.3

6. Взаємовідносини. Зв'язки

6.1

6.2

6.3

7. Організація роботи

7.1

7.2

7.3

Посада керівника
структурного підрозділу підпис
розшифровка підпису

Візи погодження:

Посада		підпис	розшифровка
підпису	Дата		
Посада		підпис	розшифровка
підпису	Дата		

Практичне заняття № 3

Тема: Управлінські повноваження, делегування прав та відповідальності

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо визначення управлінських повноважень, делегування прав та відповідальності керівників.
2. Набути практичні навички і вміння:
 - розрізняти основні повноваження вищого, середнього і низового рівнів управління підприємством;
 - знати основні принципи делегування повноважень;
 - делегувати повноваження підлеглим;
 - на базі інформації щодо можливостей підлеглих розробляти проект делегування повноважень в управлінні підрозділом.

Практичне завдання

1. Визначити посадові обов'язки керівника конкретного структурного підрозділу.
2. Визначити повноваження, що делегуються та не делегуються за визначеною посадою.

1. Порядок виконання до практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ:

- дисципліна “Менеджмент” питання “Повноваження. Обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень. Типи повноважень”;
- дисципліна “Менеджмент персоналу” тема “Кадрове планування в організаціях”.

Опрацювати лекційний матеріал.

1.1.2. ВИВЧИТИ:

- питання щодо повноважень менеджерів вищого, середнього і низового рівнів управління;
- основні види делегування повноважень.

Звернути увагу на делегування повноважень за посадами.

1.1.3. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.

2. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?

3. Розкрийте сутність поняття “делегування”. Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника організації.

4. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.

5. Охарактеризуйте схему делегування повноважень.

6. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?

7. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень в організації?

8. Які функції й напрямки діяльності керівника не підлягають делегуванню?

9. Назвіть умови делегування повноважень.

10. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?

11. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації.

12. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності в організації.

1.1.5. **ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ** в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовості студентів до виконання практичного завдання.

1.2.1. Опитування студентів за темою.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошита щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Визначити посадові обов’язки керівника конкретного структурного підрозділу.

1.3.2. Визначити, які повноваження за даною посадою делегуються, а які не делегуються.

1.4. Оформлення робочого зошита:

1.4.1. Таблиця 3.1. Посадові обов’язки керівника структурного підрозділу.

1.4.2. Таблиця 3.2. Делегування повноважень за посадою.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [20, с. 70–115; 21, с. 301–328; 22, с. 5–84].

Таблиця 3.1 – Посадові обов’язки _____

(посада керівника) (назва структурного підрозділу)

№ функції	Види робіт
1	
2	
3	

Розробка посадових інструкцій

Відповідно до досягнутого рівня розподілу праці всередині структурного підрозділу розробляють посадові інструкції виконавців.

Посадова інструкція – організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію, наявність якої – необхідна передумова раціональної організації праці.

У ряді підприємств введено порядок, згідно з яким одночасно з наказом про утворення нового підрозділу затверджують положення про нього, а з наказом про НОВУ посаду – посадову інструкцію.

Посадові інструкції дають змогу:

- суворо розподіляти між працівниками функції, роботи, обов’язки;
- забезпечувати взаємозв’язок між працівниками, не допускаючи при цьому дублювання й паралелізму функцій, що виконуються ними;
- застосовувати найраціональніші прийоми і методи роботи, удосконалюючи закріплені в інструкції вимоги;
- підвищувати особисту відповідальність виконавця за виконання закріплених за ним робіт і використання ним своїх прав;
- ефективно застосовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об’єктивно оцінювати діяльність працівників, зокрема, в разі переміщення, атестації, підбитті підсумків роботи за рік та ін.;
- захищати працівника від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшувати планування роботи виконавця;
- прискорювати освоєння працівником своїх обов’язків;
- упорядковувати інформаційні потоки в апараті управління;
- під час розробки посадових інструкцій використовують такі документи: положення про структурні підрозділи; кваліфікаційні характеристики, які внесено до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та службовців; технологічні схеми виконання управлінських робіт; галузеві й

загальногалузеві положення, інструкції, правила та ін., що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

Посадова інструкція складається з таких розділів: загальні положення, завдання та обов'язки, права, відповідальність працівника, повинен знати, кваліфікаційні вимоги, взаємодія із співробітниками (зв'язки за посадою), за необхідністю розділ (оцінка діяльності та стимулювання працівника).

У розділі “Загальні положення” фіксують основні завдання працівника; порядок заміщення посади, тобто порядок приймання, переміщення і звільнення; підпорядкованість працівника (кому він і хто йому підпорядкований); вимоги до особи, що займає певну посаду; нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у випадку, коли працівник відсутній. Під час викладання цього розділу слід звернути увагу на деякі моменти. Як правило, працівник безпосередньо підпорядкований одному керівнику. Винятки зазначають окремо працівник може бути призначений на посаду за поданням його безпосереднього керівника або за погодженням з ним.

Порядок заміщення працівника у період його відсутності може передбачати кілька варіантів, наприклад, його заміщує безпосередній керівник, працівник, що займає однакову посаду, або кілька працівників, між якими розподіляють функції відсутнього.

У розділі “Завдання та обов'язки” подають у розширеному вигляді перелік завдань та обов'язків, які виконуються працівником. Якщо в обов'язках виконавця переважають суворо регламентовані роботи, а також такі що часто повторюються (як правило, технічні, рутинні), їх доцільно викладати якомога конкретніше, включаючи описання способів і методів їх виконання.

Якщо роботи відрізняються складністю, різноманітністю, великою питомою вагою логічних, творчих елементів, рідко повторюються, залежать від ступеня самостійності прийнятих рішень, обов'язки можна формулювати без зайвої деталізації, у відносно більш загальній формі.

У цілому обов'язки слід викладати повно, чітко й однозначно. Останнє означає, що в разі виникнення конфліктної ситуації може прийматися лише одне з двох рішень: взаємовиключних рішень: або інструкція передбачає певну роботу і в її невиконання винен працівник, що її не виконав; або робота не передбачена інструкцією, і винний керівник, який її затвердив.

Обов'язки слід викладати від основних, складних, до другорядних, простих за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка й опрацювання документів та ін.

У розділі “Права працівника” закріплюють повноваження, необхідні працівникові для самостійного виконання покладених на нього обов’язків. Права повинні відповідати обов’язкам. Слід передбачити право працівника діставати інформацію (ознайомлюватися з документами, бути присутнім на нарадах, виїжджати на об’єкти тощо), погоджувати (візувати) документи, приймати рішення, підписувати відповідні документи, давати вказівки у межах своєї компетентності, здійснювати контроль, взаємодіяти з іншими підрозділами і працівниками, представляти підрозділ за його межами, заміщувати керівника, подавати інформацію на вимогу відповідних ланок управління.

У розділі “Відповідальність працівника” необхідно відобразити зміст, а в ряді служб – і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає в разі невиконання або неправильного виконання обов’язків, невикористання або неправильного використання прав. Неухильно слід додержуватись принципу особистої, персональної відповідальності працівника.

Усі положення цього розділу мають бути викладені так само ретельно, як і обов’язки, і відповідно до останніх. Один виконавець може відповідати за кілька робіт, проте за кожну роботу повинен відповідати тільки один виконавець.

У посадовій інструкції може бути передбачено, що працівник відповідає за виконання певних наказів, рішень, вимог, яким повинні відповідати кінцеві результати його діяльності; за використання наданих йому ресурсів (коштів, матеріалів та ін.); за організацію, характер і результати діяльності підлеглих йому виконавців.

У розділі “Повинен знати” у переліку нормативних документів, якими має керуватися працівник, зазначають накази, положення, інструкції та ін. На деяких підприємствах встановлено порядок, згідно з яким працівник повинен регулярно ознайомлюватись із більш широким колом нормативних актів. Наприклад, виходячи з посадової інструкції заступник начальника відділу організації праці й заробітної плати зобов’язаний ознайомлюватись із змістом нормативних і методичних документів, опублікованих у відповідному відомчому виданні.

У розділі “Кваліфікаційні вимоги” вимоги до працівника ставляться згідно з кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців. Доцільно зазначити власне кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання та ін.), що повинен знати працівник, а іноді і що він повинен уміти.

У розділі “Взаємовідносини. Зв’язки за посадою” визначають основи взаємодії працівника із співробітниками свого підрозділу; інших підрозділів і

організацій. Тут враховують також інформацію, яка надходить до працівника і виходить від нього. При цьому встановлюють її адресність, періодичність, строки надходження (передавання), іноді форму (таблиці, списки, графіки). Зазначають також, з ким слід погодити ті або інші документи, хто братиме участь у підготовці рішень, проведенні нарад та ін.

Заключний розділ інструкції – “Оцінка діяльності та стимулювання працівника”. (Ряд методичних рекомендацій такого розділу не передбачає.) У ньому викладають критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов’язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій і рекламаций, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість тощо).

Якщо у характері й змісті праці немає суттєвих відмінностей, для кількох працівників однієї посадової групи (диспетчери, друкарки окремих категорій, нормувальники та ін.) розробляють єдині інструкції. Посадові інструкції розробляють також для окремих посад (старший бухгалтер, інспектор контролю виконання, економіст з праці та ін.).

Доцільно складати індивідуальні посадові інструкції, що враховують особливості праці, можливості й здібності конкретного спеціаліста. Наприклад, одного інженера в конструкторському бюро можна використовувати, виходячи з досвіду його роботи, переважно для виконання креслярських робіт, другого – згідно із його здібностями – розрахункових, третього – для складання текстових документів та ін. Такий порядок створює умови для кращого використання здібностей працівника, розкриття всіх його можливостей. У разі призначення на посаду іншого працівника ці інструкції переглядають.

Інструкції переглядають також у міру змін функцій підрозділів і працівників, умов їхньої діяльності, удосконалення організації праці. На передових підприємствах їх переглядають один раз на один-два роки. Посадова інструкція не повинна бути догмою. Окремі зміни може вносити у неї особа, що затвердила інструкцію.

Слід зазначити, що запропонована структура посадової інструкції частіше, ніж інші, використовується в закладах і на підприємствах, проте не є універсальною і загальноприйнятною.

У деяких інструкціях і рекомендаціях щодо складання їх передбачається розділ з умовною назвою “Види дій, що здійснюються при виконанні функціональних обов’язків”, де визначають види робіт, окремі правила дій щодо виконання їх, тобто технологію управлінської праці, фіксують процес здійснення посадових обов’язків і описують процедури роботи службовців.

Процедури включають у інструкцію для забезпечення апробованої технології виконання тих або інших робіт, закріплення оптимальної їхньої послідовності. Описання процедур – один з найпрогресивніших напрямів удосконалення посадових інструкцій.

Посадові інструкції оформляють на загальному бланку відповідно до вимог ДСТУ 4163-2003. Складають їх для всіх працівників апарату управління, за винятком керівників підприємств і підрозділів. Перші діють на основі законодавчих актів, статуту, другі – положень про підрозділи. Для заступників керівників також розробляють посадові інструкції.

Посадові інструкції складають разом виконавці, яким їх адресують, та їхні безпосередні керівники за участю працівників відділу кадрів і юридичної служби. Методичне керівництво здійснюють працівники відділів управління, організації праці й заробітної плати.

Посадові інструкції затверджують керівник підприємства, його заступники, у безпосередньому підпорядкуванні яких перебувають відповідні підрозділи або працівники; керівник структурного підрозділу, якому безпосередньо підпорядкований виконавець.

Аналогічно до положень про підрозділи посадові інструкції узгоджують між собою. Це дає змогу уникнути дублювання, погодити періодичність, строки подання й обробки інформації, забезпечує додержання встановленої технології робіт, взаємозамінність працівників та ін.

Слід підкреслити, що навіть раціонально розроблені інструкції самі по собі не можуть змінити розподіл обов'язків у підрозділі або організації. Інструкція лише закріплює встановлені функції, права і відповідальність. Затвердженню її має передувати копітка і ретельна робота.

Організаційно-розпорядчий документ 3.1 “Форма посадової інструкції”

Найменування підприємства ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ 00.00.00 № 00 м. Київ	ЗАТВЕРДЖУЮ Посада керівника підприємства підпис 00.00.00	розшифрування підпису
Найменування посади працівника		

СТРУКТУРА ТЕКСТУ

1. Загальні положення
 - 1.1
 - 1.2
2. Завдання та обов’язки
 - 2.1
 - 2.2
3. Права
 - 3.1
 - 3.2
4. Відповідальність
 - 4.1
 - 4.2
5. Повинен знати
 - 5.1
 - 5.2
6. Кваліфікаційні вимоги
 - 6.1
 - 6.2
7. Взаємовідносини (зв’язки посадові)

Розробив:
Керівник структурного підрозділу

підпис	розшифровка підпису
--------	---------------------

Візи погодження:
Із інструкцією ознайомлений: підписи розшифровка підпису
дата

Таблиця 3.2 – Делегування повноважень за посадою _____
(назва посади)

№ функції	№ обов'язків (видів робіт)	Повноваження			
		Які делегуються (+)	Пояснення	Які не делегуються (-)	Пояснення

Делегування повноважень

Чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності – найважливіша передумова ефективної діяльності керівника. Один з основних посадових обов'язків керівника (генерального директора, начальника, керуючого) полягає у тому, що він доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам – заступникам директора, керівникам виробничих одиниць, а також функціональних і виробничих підрозділів підприємства.

Недоліком деяких систем управління є концентрування права прийняття всіх чи більшості рішень у руках першого керівника або на найвищих рівнях управління. Звичайно у таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль подібного управління визначають як авторитарний. Негативні риси цього стилю управління такі:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, як правило, другорядних проблем;

- ігноруються, а іноді не помічаються здібності й можливості підлеглих, не стимулюються їхні здорове честолюбство, професійне зростання і творча активність;

- створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної й активної частини адміністративного персоналу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому;

- знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;

- знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій чи іншій формі санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);

- збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на керівників, робочий день їх триває 10–12 годин, багато хто працює без вихідних днів, що негативно позначається на їхньому стані здоров'я;

– переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників.

Ефективність діяльності у таких умовах, як правило, невисока, зростанню авторитету керівника вона не сприяє.

Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї “команди” – заступників, помічників, керівників підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб. Сукупність методів, що дають змогу керівнику покласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають *делегуванням повноважень*.

Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самотійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов’язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, керівник передає підлеглим. Відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і які функції він делегував. Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що дістали ці повноваження (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, ці особи відповідальні перед керівником. Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб (команди), здатних виконувати делеговані їм повноваження.

Свої обов’язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання чи вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої відповідно до своєї посади керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим на період виконання завдання він може надати йому певні повноваження, у тому числі і такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не всі обов’язки і права, а лише та частина їх, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов’язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію. Від того, що більшу частину своїх обов’язків і прав керівник передає (делегує) іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов’язки та використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну й оперативну інформацію керівника

про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

При делегуванні слід дотримуватись відповідності обов'язків, що виконуються, обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Слід підкреслити, що делегування повноважень здебільшого має чітко виражений суб'єктивний характер. Дійсно, кожний керівник по-своєму оцінює можливості й прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті чи інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або інших працівників управління, в разі появи нового керівника, можна пояснити й певною мірою виправдати.

Делегування допомагає керівнику управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

а) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;

б) зайнятість не дає змоги керівнику самому розв'язати проблему;

в) керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

г) керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має ряд переваг:

– підвищується оперативність та поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну й достовірну інформацію;

– у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;

– керівник вивільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;

– розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками.

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником, його заступниками і головним спеціалістом. Основна мета – вивільнення керівника від участі у розгляді й вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники і головний спеціаліст. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому

спеціальному документі, який повинен бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників.

2. Передача членами керівництва підприємства частини своїх функцій і прав керівникам лінійних функціональних структурних підрозділів. На основі прийнятих рішень коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки та права їхніх керівників.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лійними і функціональними керівниками, їхніми заступниками, з одного боку, та відповідальними виконавцями – з другого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання тощо.

5. Стимулювання працівників, які під час виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення раніш не передбачених робіт і операцій.

6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що перебувають у введенні підприємства (підрозділу).

7. Надання права керівникам підрозділів та відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення й підписувати документи, які виходять за межі підприємства. Тобто йдеться про те, щоб надавати право керівникам підрозділів у межах їхньої компетентності здійснювати листування від імені підприємства.

Зазначимо, що відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли усі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності від підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати й оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; вибирати шляхи й засоби для досягнення поставленої мети.

Підлегли повинні бути впевнені у тому, що у будь-який момент їм буде надана з боку керівника допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню керівників і підлеглих, однозначному

розумінню завдань, посилює довіру до керівника, а також дає змогу йому здійснити у разі потреби контроль, одержати інформацію щодо дій підлеглого.

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки, проте кількість їх незначна, особливо на початкових етапах самостійної роботи, і сприймати їх слід як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, неправильну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Як уже зазначалось, делегування повноважень не знімає з керівника відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлеглі. Вміння брати на себе відповідальність – важливий елемент готовності керівника до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

Є фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. Серед них можна назвати такі:

– *недовіра до підлеглих*, тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що вони якнайкраще виконують доручену їм роботу;

– *недооцінка здібностей підлеглих*;

– *бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів та виробничих колізій*. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника;

– *неправильне розуміння престижності*. Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства;

– *дріб'язкова опіка підлеглих*, у тому числі керівників підрозділів, *бажання керівника підприємства постійно вникати в усі деталі і поодинокі моменти роботи, викорінення спроб робити будь-що не так, як він вважав за потрібне*.

Керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи й відповідальності працівника за справу, яку йому доручено;

– прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих, опирання на них знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету;

– наявність несанкціонованих завдань має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам. Так практика дезорганізовує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю;

– спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу). Цей прийом ухилення від роботи може набувати різних форм: непередбачене погодження, нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обстановки та ін.), посилення на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання, відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв'язання;

– побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі – з другого, викликають у керівника намагання якнайбільше робити самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Своє вміння делегувати повноваження керівник може з певним ступенем умовності оцінити аналізом відповідей на такі питання.

1. Чи працюєте Ви звичайно довше ніж Ваші підлеглі?
2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?
3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі підприємства?
4. Чи багато документів чекають Вашого розгляду, якщо Вас з будь-яких причин немає на робочому місці?
5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
6. Чи складно Вам додержуватись графіка роботи?
7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?
8. Чи доводиться Вам розглядати питання й проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніш?
9. Чи намагаєтесь Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?
10. Чи часто Ви сумніваєтесь у можливостях підлеглих, не досить довіряєте їм?

Якщо 6–7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень і розподілу функцій між керівником та його підлеглими.

Практичне заняття № 4

Тема: Планування особистої роботи менеджера

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо планування особистої роботи менеджерів підприємств торгівлі, ресторанного і готельного господарств.
2. Набути практичних навичок і вмінь:
 - використання часу як ресурсу;
 - розпоряджатися часом;
 - ефективно використовувати свій робочий час;
 - планувати свою роботу і роботу підлеглих.

Практичне завдання

1. Розробити й оформити перспективний та оперативний плани (тижневий та щоденний за визначеною посадою).

1. Порядок виконання до практичного завдання

1.1. Підготовка студента практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ: дисципліна “Менеджмент”, питання “Планування, як загальна функція менеджменту”.

Опрацювати лекційний матеріал.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ: з перспективними та оперативними планами (річні, піврічні, квартальні, місячні, тижневі, денні) у формі графіків, таблиць, текстів.

1.1.3. ВИВЧИТИ: питання планування особистої роботи менеджерів підприємств торгівлі, ресторанного і готельного господарств.

Звернути увагу на:

- планування часу як ресурсу;
- цілі і методи планування особистої роботи менеджера;
- засоби планування.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
3. Визначте й охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
4. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?

5. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
 6. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
 7. Назвіть й охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
 8. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
 9. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на роботи, що регулярно повторюються, нерегулярні і непередбачені роботи.
- 1.1.5. **ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ** в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовості студентів до виконання практичного завдання.

1.2.1. Опитування студентів за темою.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошита щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Розробити й оформити плани робіт: структурного підрозділу на місяць, керівника структурного підрозділу на тиждень. Оформити в зошиті.

1.4. Оформлення робочого зошита:

1.4.1. Організаційно-розпорядчі документи: плани робіт на місяць, на тиждень.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [21, с. 70–115; 22, с. 5–84; 27, с. 301–328].

**Організаційно-розпорядчий документ 4.1
“План роботи структурного підрозділу”**

Назва міністерства
Найменування підприємства
План роботи
00.00.00 № 00
м. Харків

ЗАТВЕРДЖУЮ
Посада керівника підприємства

_____ (підпис)

_____ (І.Б. Прізвище)

_____ (назва структурного підрозділу)

“ _____ ” _____ 20 __ р.

на _____

(період)

№ п/п	Дата проведення	Зміст роботи	Відповідаль ні	Виконавц і	Відмітка про виконання
1.					
2.					

Завідувач відділу

підпис

розшифрування підпису

Організаційно-розпорядчий документ 4.2 “План роботи”

**План роботи на тиждень з “ _____ ” _____ 20 __ р.
до “ _____ ” _____ 20 __ р.**

Дні тижня	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П’ятниця	Субота	Неділя
Години							
Дата							
Зміст роботи							
8 ⁰⁰							
9 ⁰⁰							
10 ⁰⁰							
11 ⁰⁰							
12 ⁰⁰							
13 ⁰⁰							
14 ⁰⁰							
15 ⁰⁰							
16 ⁰⁰							
17 ⁰⁰							
18 ⁰⁰							
19 ⁰⁰							

Планування особистого робочого часу керівника

При плануванні треба намагатися відповісти на такі запитання:

1. Що повинно бути зроблено?
2. Коли це буде зроблено?
3. Хто це буде робити?
4. Де це буде зроблено?
5. Що для цього необхідно? та ін.

Планування будь-якої діяльності може бути:

- довгостроковим (3–5 років і більше). Розподіляється час для реалізації значних життєвих цілей: отримання освіти, просування до певної посади тощо;
- середньостроковим (1–3 роки). Фіксується розподіл часу на вирішення більш конкретних задач, перш за все виробничого характеру;
- оперативним (3 місяці, 1 місяць, декада, тиждень, план “на сьогодні”, “на завтра”). У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачаються в годинах; у декадних (тижневих) відображаються всі без винятку справи і час, необхідний для їх виконання.

Можна дати також іншу класифікацію планування:

- поточне (до року);
- перспективне (понад рік);
- особисте.

Особисте планування керівника складається з обліку й аналізу витрат часу, а також складання особистих планів роботи на день, тиждень, місяць.

У місячних планах потрібно враховувати критичні дні й особисті біоритми – фізичний, емоційний та інтелектуальний, які складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, які потребують підвищених навантажень. Урахувати принцип підвищеної працездатності необхідно і в щоденному плані. У більшості людей має місце два її піки – з 9 до 13 і з 16 до 18 години. На цей час потрібно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Можна відмітити кілька методів планування часу протягом робочого дня. Так, досить ефективний метод резервування часу протягом кожної години, тобто кожної години 10–15 хвилин доцільно залишити для вирішення інших питань (телефонних дзвінків, читання, візування документів тощо).

Якщо розпорядок дня для керівника не дозволяє чіткого планування, то можна використовувати метод планування “клином”. Це метод орієнтований на планування 1–2 годин на день. З досвідом потрібно переходити до планування довших відрізків часу.

У практиці менеджменту доцільно користуватись методом виявлення ключових сфер (ключові завдання, ключові функції) для удосконалення особистого планування. Досвід управління підтверджує, що активна людина може подужати 9, 10, максимум 12 таких сфер діяльності. необхідно визначити, чого керівник хоче досягти в кожній із визначених ключових сфер.

При плануванні треба чітко визначити види роботи і час на їх планування.

Насамперед складається перелік найбільш важливих робіт, а потім встановлюються терміни їх виконання.

При плануванні особистої роботи бажано дотримуватись такої послідовності:

- визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);
- аналіз змісту запланованих справ і визначення часу, необхідного для їх виконання;
- зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;
- упорядкування перспективного плану;
- упорядкування плану-графіка;
- запис поточних справ і упорядкування плану робочого дня.

Практичні заняття № 5, 6

Тема: Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу на підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.

2. Набути практичних вмінь:

- вести облік та аналізувати використання робочого часу; складати фотографію та самофотографію робочого дня;
- застосовувати на практиці методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне й експертне нормування;
- виходячи з алгоритмів вирішення задач управління, розраховувати трудовитрати на виконання управлінських завдань.

Практичне завдання

1. Визначити норми часу для виконання посадових обов'язків керівника структурного підрозділу.
2. Скласти фотографію робочого дня керівника структурного підрозділу.
3. Проаналізувати використання робочого часу керівником структурного підрозділу.

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ:

– дисципліна “Економіка і фінанси підприємства” тема “Трудові ресурси та стимулювання праці робітників” питання “Методи нормування витрат праці на підприємстві”;

– дисципліна “Операційний менеджмент” тема “Управління поточним функціонуванням операційної системи” питання “Режим роботи”, “Основи нормування праці”, “Хронометраж”, “Методи нормування часу”.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ з існуючими нормами на управлінську працю.

1.1.3. ВИВЧИТИ:

– питання щодо нормативів і норм управлінської праці;

– питання обліку та аналізу робочого часу; методи нормування праці.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.

2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.

3. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?

4. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.

5. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.

6. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.

7. Розкрийте сутність поняття “діагностика часу”.

8. Назвіть основні причини втрат часу в діяльності менеджера.

1.1.5. **ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ** в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання практичного завдання:

1.2.1. Опитування студентів за темою заняття.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошита щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Визначити норми часу для виконання посадових обов’язків керівника структурного підрозділу.

1.3.2. Скласти фотографію робочого дня керівника структурного підрозділу.

1.3.3. Проаналізувати використання робочого часу керівником структурного підрозділу.

1.4. Оформлення робочого зошита

1.4.1. Оформити таблицю 5.1 “Норми часу для виконання посадових обов’язків керівником структурного підрозділу”.

1.4.2. Оформити: “Спостережний аркуш” і “Картку обробки індивідуальної фотографії робочого часу керівника структурного підрозділу”.

1.4.3. Здійснити розрахунки й аналіз фактичного використання робочого часу керівником структурного підрозділу.

1.4.4. Оформити таблицю 5.2 “Аналіз використання робочого часу керівником структурного підрозділу”.

1.4.5. Підготувати висновки і пропозиції щодо використання робочого часу керівником структурного підрозділу (текстовий варіант).

1.4.6. Заповнити табель виходу на роботу.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [21, с. 116–131; 26, с. 67–116, 145–156, 159–190].

Робочий час: його структура, нормативи, облік

Фактор часу – один із вирішальних в науці управління. При плануванні використання свого робочого часу керівник організації повинен чітко визначити форми своєї участі у використанні основних функцій всього апарату управління. У відповідності з цим здійснюється розподіл праці між керівником та апаратом управління.

Загальний фонд робочого часу працівників апарату управління складається із витрат на виконання корисної роботи, непродуктивної роботи, але необхідної (підготовка, пересування та ін.), а також втрат робочого часу (чекання у приймальня вищого керівництва, чекання транспорту тощо).

Вітчизняні дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60–80 годин на тиждень і витрачається на:

- заплановані засідання, зустрічі – 50%;
- незаплановані зустрічі – 10%;
- робота з паперами – 22%;
- поїздки, огляди – 3%;
- розмови по телефону – 6%.

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію, на якій базуються рішення керівників вищої ланки, і віддають розпорядження та конкретні завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям.

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89% часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34% свого робочого часу залишається на самоті.

Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота напружена і наповнена частими перервами, переходами від вирішення одного завдання до іншого. Середня тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд.

Термін виконання також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про таке: тривалість їхнього робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5–6 годин; заступники директора, головні фахівці “перепрацьовують” по 2–3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин. Керівники підрозділів використовують корисну

зайнятість. То мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.п., що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Корисний час – це час, використаний на різні роботи, склад яких залежить від сфери діяльності й рівня керівника. В результаті досліджень одержано дані про витрати часу за 24 показниками, що характеризують види діяльності керівників і менеджерів торговельних фірм.

Основними видами трудових затрат є:

1. Загальне керівництво.

2. Економічна робота:

2.1. Економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності фірми.

2.2. Підготовка доповідей, оглядів, довідок.

2.3. Аналіз роботи структурних підрозділів.

2.4. Економічна робота в інших організаціях та установах.

2.5. Контроль за бухгалтерською роботою апарату.

3. Робота з інформацією:

3.1. Ділові усні бесіди:

– із співробітниками;

– з відвідувачами інших організацій та установ.

3.2. Ділові телефонні розмови.

3.3. Участь у нарадах:

– фірми;

– інших організацій.

3.4. Бесіди з відвідувачами (усно і по телефону).

4. Робота з документами:

4.1. Перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень.

4.2. Складання листів та інших документів.

4.3. Підписування документів.

4.4. Розгляд скарг.

4.5. Вивчення нормативних документів, спеціальної літератури.

5. Підготовка й аналіз виконання особистого плану роботи.

6. Видача завдань підлеглим.

7. Громадська робота, відрядження та інші роботи:

7.1. Виконання громадських доручень.

7.2. Перебування у службових відрядженнях.

7.3. Самоосвіта.

7.4. Розв'язання питань побуту працівників фірми.

7.5. Особиста гігієна, відпочинок.

Таблиця 5.1 – **Приблизні витрати робочого часу на виконання різних видів управлінської праці**

Вид операції, процедури	Витрати робочого часу до загальних витрат, %		
	Керівники підприємства	Фахівці	Службовці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття управлінських рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	-

Дослідження свідчать, що 20–30% свого часу керівники розглядають кореспонденцію, що складає до 100 документів на день, ставлять впродовж року біля 20 тисяч підписів, витрачаючи на це близько 20 діб.

У сучасних умовах ринкових відносин в роботі керівників зростають витрати часу на координування й об'єднання зусиль різних підрозділів та служб у єдину систему управління організації.

Чим вище рівень керівника, тим більшу вагу має функція загального керівництва. Тільки чітке визначення рівня своєї участі у реалізації основних функцій апарату управління є основою правильного розподілу фонду *робочого часу менеджера*.

Робочий час – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, впродовж якого персонал зобов'язаний виконувати доручену йому роботу.

Час роботи – частина часу, впродовж якого виконується певна робота.

Час перерв – час, який містить в собі перерви, що регламентуються і не регламентуються.

Структура робочого часу і перерв. Для її деталізації ми подаємо характеристику робочого часу за елементами витрат управлінського персоналу.

Нормативи праці визначають розрахункові величини витрат робочого часу і трудових ресурсів. Вони класифікуються в залежності від виду нормативів, метода розробки, ступеню збільшення і масштабу використання. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

Норма часу визначає необхідні витрати його на виконання певного обсягу роботи одним або групою робітників відповідної кваліфікації.

Норма виробітку визначає кількість продукції в натуральному виразі, яка повинна бути вироблена робітником за одиницю часу.

Норма чисельності встановлює чисельність робітників, необхідну для виконання певного обсягу роботи.

Норма обслуговування встановлює кількість об'єктів (одиниць обладнання, площ, робочих місць, відвідувачів), що повинні обслуговуватись одним робітником.

Норма керованості визначає раціональну кількість підлеглих для одного керівника.

На розмір нормативу чинять вплив стан засобів і предметів праці, особливості виконавця (людини) та рівень механізації праці.

Нормування праці

Нормування праці – це встановлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва або обслуговування.

При нормуванні праці використовують такі методи:

Метод мікроелементного нормування розроблений американськими й англійськими вченими і має кілька модифікацій: WF – master factor; MCD – master clerical date; MTM – method time management. Останній – найпоширеніший. Метод MTM виходить з передумови, що більшість управлінських робіт можна розкласти на деяку сукупність рухів людини (мікроелементів) і для кожного руху розробити норми часу, із яких можна отримати укрупнені нормативи на виконання управлінських робіт. У методі MTM використовуються 9 різновидів частин тіла людини, що, у свою чергу, мають від 2 до 19 модифікацій. За різновидами рухів методом моментних спостережень, хронометражу й фотообліку збирають дані щодо витрат робочого часу.

Метод аналітичного нормування полягає в тому, що спочатку робиться класифікація управлінських робіт, тобто видів витрат робочого часу. Яку передбачається нормувати, і вибираються методи дослідження: моментні вибіркові спостереження, фотографія чи самофотографія робочого дня, хронометраж. Потім збираються дані про витрати робочого часу на виконання роботи чи операції за допомогою перерахованих вище методів.

На рахунок недоліків методу аналітичного нормування варто віднести його значну трудомісткість і необхідність використання кваліфікованих фахівців при проведенні кваліфікації робіт, фотохронометражних спостережень й обробці даних.

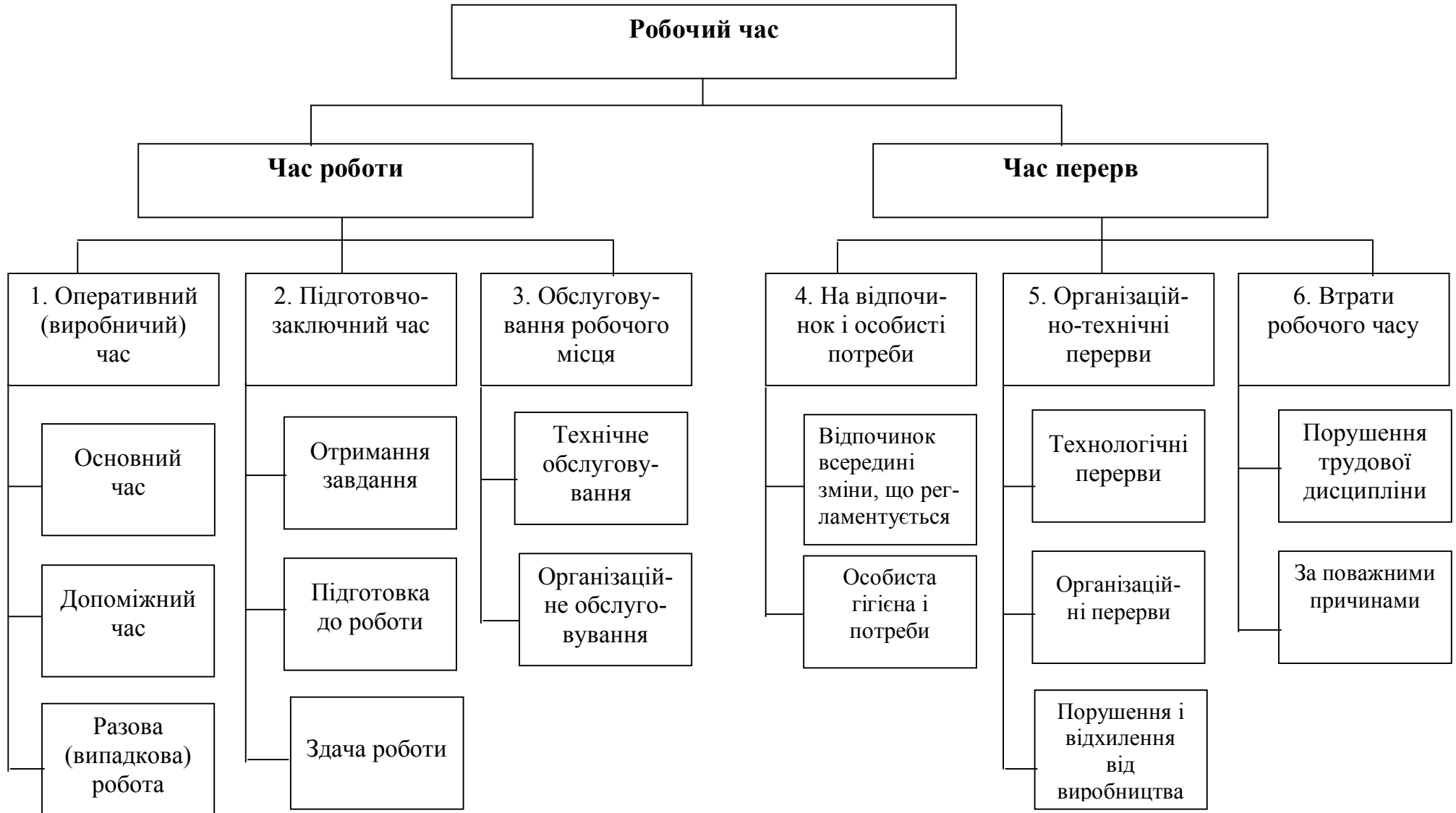


Рис. 5.1. Структура робочого часу

Таблиця 5.2 – Зміст витрат робочого часу

Елементи витрат	Управлінський персонал
1. Час роботи Оперативний (виробничий час) Основний час Допоміжний час Разова (випадкова) робота	Час основної й допоміжної роботи, впродовж якого йде процес управління виробництвом. Якісна або кількісна зміна складу чи змісту інформації. Час на збір і реєстрацію первинної інформації. Робота, яка не властива для кваліфікації або посади робітника
2. Підготовчо-заключний час Отримання завдання Підготовка до роботи Здача роботи	Час на поставлення мети, підготовку до роботи і закінчення вирішення завдання. Час на отримання завдання від керівника. Час на аналіз інформації, інструкції й документації. Здача документації, технічних засобів та результуючої інформації.
3. Час на обслуговування робочого місця Технічне обслуговування Організаційне обслуговування	Час на технічне й організаційне обслуговування робочого місця. Обслуговування технічних засобів управління, ввімкнення, вимкнення, контроль приборів та ін. Підготовка кабінету, письмового столу, відкриття і закриття сейфу, шаф та ін.
4. Час на відпочинок та особисті потреби Відпочинок всередині зміни, який регламентується Особиста гігієна і потреби	Перерви впродовж робочого дня, необхідні для підтримки нормальної працездатності. Перерви всередині робочої зміни на відпочинок, гімнастику, провітрювання, чайні перерви. Час на особисту гігієну та природні потреби
5. Організаційно-технічні перерви Технологічні перерви Організаційні перерви Порушення і відхилення у виробництві	Перерви, які зумовлені процесом управління: узгодження й затвердження рішень. Перехід від одного робочого місця до іншого, очікування прийому у керівника, переїзд від офісу до підрозділів. Час на ремонт зіпсованого обладнання, очікування узгодження рішень, повторна підготовка проектів рішень
6. Втрати робочого часу Порушення трудової дисципліни Перерви з поважних причин	Безповоротні втрати робочого часу, коли управлінська інформація не обробляється й рішення не приймаються. Час перерв через запізнення, самовільний відхід з робочого місця, сторонні розмови впродовж зміни, зайняття особистими справами. Відсутність робітника з дозволу адміністрації, раптове захворювання, травма

Цей метод важко реалізувати при нормуванні функцій, що виконуються керівниками. Оскільки їхня праця має творчий характер і в реальній дійсності розбивається на значну кількість самостійних операцій, віддалених одна від одної великими проміжками часу, що істотно ускладнює проведення фотохронометражних спостережень.

Метод статистичного нормування полягає в моделюванні залежності трудомісткості процесу від логічно обраної сукупності факторів за допомогою багатокрокового кореляційно-регресійного аналізу.

При цьому дані про значення трудомісткості й факторів збираються за допомогою одного з описаних вище методів чи беруться з існуючої оперативної або бухгалтерської звітності.

Метод експертного нормування полягає у формуванні нормативів групою висококваліфікованих фахівців-експертів виходячи з особистого досвіду у виконанні даної роботи чи наукового прогнозу. Правочинність оцінок експертів перевіряється методами рангової кореляції.

Можливість перевірки результатів експертного опитування за допомогою методів рангової кореляції і математичної статистики дозволяє уникнути суб'єктивності у визначенні витрат праці працівниками. Залучення експертів та кваліфікованих працівників дозволяє істотно знизити трудомісткість збору й обробки даних. Метод експертного нормування управлінської праці має ряд переваг порівняно з методами мікроелементного, аналітичного та статистичного нормування. До переваг названого методу можна віднести такі:

витрати на розробку експертних нормативів значно нижчі з розрахунку на одне завдання керування за рахунок формування укрупнених нормативів і відмовлення від хронометражу безлічі дрібних операцій керування;

вони можуть бути використані для нормування праці як керівників, так і фахівців. Причому для керівників експертне нормування – єдиний прийнятний метод, тому що керівники вищої ланки не використовують хронометраж чи самофотографію робочого часу;

залучення кадрів керування як експертів для розробки нормативів своєї посади знижує психологічний бар'єр до наступного застосування нормативів та нових технічних засобів.



Рис. 5.2. Класифікація нормативів праці

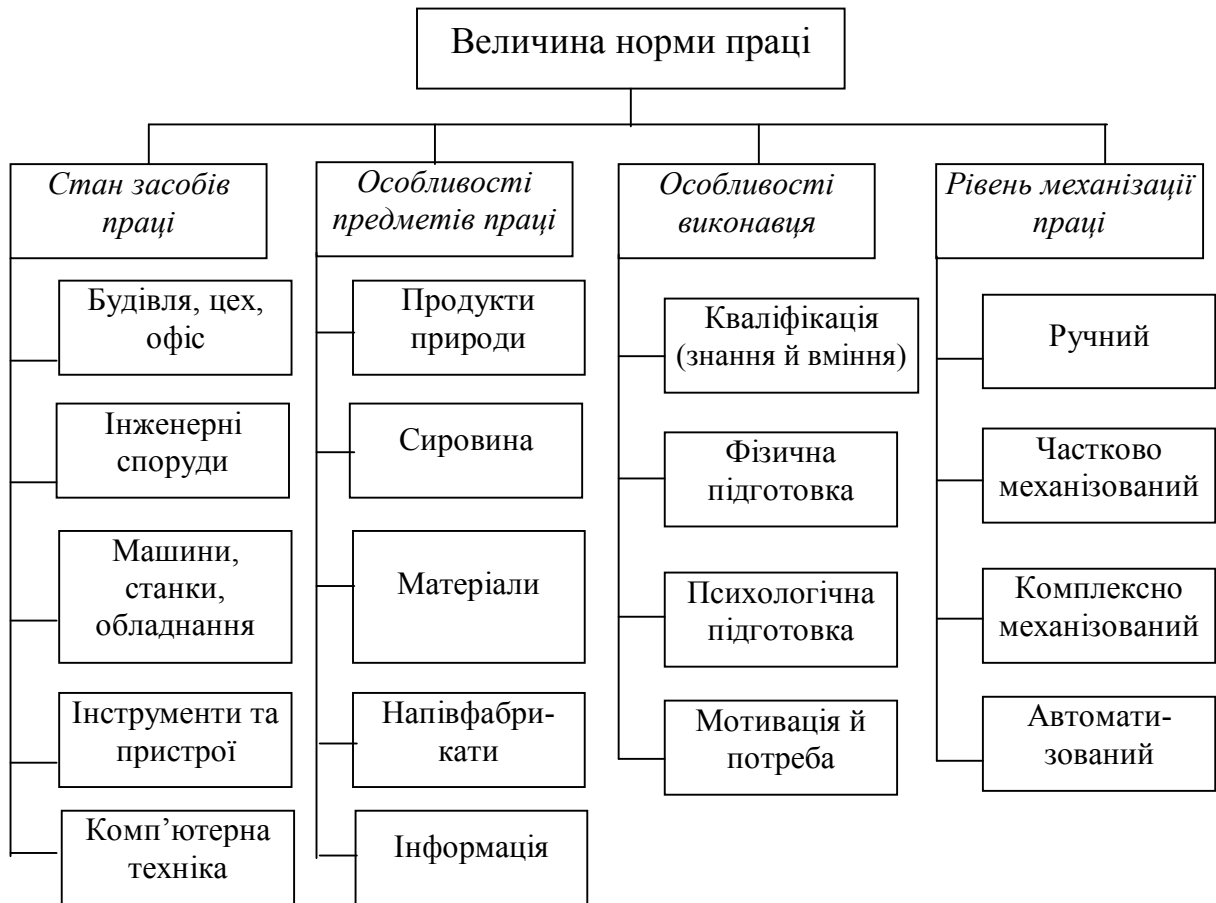


Рис. 5.3. Фактори, що визначають норму праці

Методика проведення фотографії робочого дня

Умовні позначення витрат часу:

1. T_p – час роботи (оперативний час, виробничий час)

$$T_p = T_o + T_d + T_{paz},$$

де T_o – час основної роботи;

T_d – час допоміжної роботи;

T_{paz} – час разової роботи.

2. $T_{пз}$ – підготовчо-заключний час

$$T_{пз} = T_{oz} + T_{пдр} + T_{зр},$$

де T_{oz} – час на отримання завдання;

$T_{пдр}$ – час на підготовку до роботи;

$T_{зр}$ – час на здачу роботи.

3. $T_{обс}$ – час на обслуговування робочого місця

$$T_{обс} = T_{т.обс} + T_{о.обс},$$

де $T_{т.обс}$ – час на технічне обслуговування;

$T_{о.обс}$ – час на організаційне обслуговування.

4. $T_{воп}$ – час на відпочинок і особисті потреби.

5. $T_{отп}$ – час на організаційно-технічні перерви.

6. $T_{врч}$ – втрати робочого часу

$$T_{врч} = T_{птд} + T_{пшп},$$

де $T_{птд}$ – втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни;

$T_{пшп}$ – час на перерви з поважних причин.

Фотографія робочого дня (ФРД) – включає чотири послідовних етапи.

Перший етап – підготовчий – мыститься у визначенні мети ФРД (для встановлення норм і нормативів вивчення, вивчення організації праці тощо), у встановленні тривалості спостереження, у виборі часу спостереження, ознайомлені спостерігача з техніко-організаційними умовами роботи того, котрого спостерігають, і заповненні зі спостережного аркуша карти ФРД (форма № 1) та роз'ясненні задач ФРД особі, яку спостерігають.

Другий етап – проведення спостережень складається з послідовного, детального запису всіх без виключення витрат робочого часу. Щодо кожного виду витрат визначається його початок, тривалість і присвоюється відповідний індекс.

Форма № 1

Індивідуальна фотографія робочого дня

Підприємство	Ресторан	Спостережний лист фотографії робочого дня		Лист № ФРД № ____
Відділ	Збуту			
Дата спостережень	Початок спостережень	Кінець спостережень	Тривалість	Прізвище спостерігача
5 травня	8 год. 00 хв.	16 год. 00 хв.	8 год. 00 хв.	Л.П. Палун

Характеристика керівника структурного підрозділу

Прізвище, ім'я та по батькові	Табельний номер	Посада	Стаж роботи загальний/на посаді
Н.І. Шевченко	12	Начальник відділу збуту	10/5

Характеристика обладнання робочого місця

Вид обладнання	Інвентарний номер	Стан	Засоби праці
Комп'ютер	25	добрий	папір
Принтер	1210	добрий	ручка
Ксерокс	124	добрий	ручка
Сканер	77
тощо			

Характеристика роботи: керівництво відділом збуту

Лист спостереження

Найменування витрат часу	Поточний час (год., хв.)	Тривалість	Індекс
Початок спостереження – 8⁰⁰			
1. Приходить на робоче місце	8 ⁰⁰		
2. Вмикає комп'ютер	8 ⁰⁵	05	T _{ПДР}
3. Перевіряє план роботи на день	8 ²⁰	15	T _{ПДР}
4. Уточнює план роботи з секретарем	8 ²⁸	8	T _{ПДР}
5. Розглядає пошту	8 ⁵⁸	30	T _{ТО}
6.			

60. Відвідує завідувача планово-фінансовим відділом	13 ⁰⁰	38	T _{О.ОБС}
Перерва на обід з 13 ⁰⁰ до 14 ⁰⁰			
61. Приходить з обіду	14 ⁰⁰		

62.			
----------	--	--	--

99. Складає план роботи на наступний день	16 ²⁰	30	T _Д
100. Вимикає комп'ютер	16 ⁵⁰	10	T _{ПДР}

Третій етап – обробка результатів. Полягає в перевірці результатів запису спостережень (чи відповідає величина витрат робочого часу загальній тривалості спостереження, чи нема помилок у записах та ін.), угрупованню однойменних витрат робочого часу (форма № 2); розрахунку фактичного використання робочого часу (табл. 5.3).

Форма № 2

Категорія робочого часу	Зміст витрат робочого часу	Індекс	Повторюваність впродовж дня	Тривалість за день (хв.)
Підготовчо-заключний: час на отримання завдання; час на підготовку до роботи; час здачі роботи	-	T _{ПЗ}		
	-	T _{ОЗ}	-	-
	вмикає комп'ютер, уточнює робочий план	T _{ПДР}	3	30
	-	T _{ЗР}	-	-
Разом:			3	30

Час роботи: час основної роботи;	проводить нараду, керує виробничим процесом	T_P T_O	10	214
час допоміжної роботи;	розглядає пошту	T_D	4	64
час разової роботи	аналізує використання робочого часу фахівця	T_{PAZ}	2	41
Разом:			16	319
Час на обслуговування робочого місця:		T_{OBS}		
час на технічне обслуговування;	встановлює програмне забезпечення	$T_{T.OBS}$	2	-
час на організаційне обслуговування	їздить на зустрічі	$T_{O.OBS}$	3	61
Разом:			5	61
Час на відпочинок і особисті потреби		$T_{VOП}$	3	100
Разом:			3	100
Час на організаційно- технічні перерви		$T_{OTП}$	2	30
Разом:			2	30
Втрати робочого часу: втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни;		T_{BPC} $T_{ПТД}$		-
час на перерви з поважних причин		$T_{ППП}$		20
Разом:				20
ВСЬОГО:				560

На цих отриманих даних складається баланс фактичних витрат робочого часу, на основі якого складається проектний нормативний баланс витрат робочого часу. Проектований баланс складається після дослідження можливостей поліпшення структури витрат часу за рахунок усунення невиробничих витрат праці, кращої механізації виробничих процесів та інших заходів.

Таблиця 5.3 – Розрахунок фактичного використання робочого часу

Індекс	Час роботи	Фактичні затрати часу		Примітка	Індекс	Час перерв	Фактичні затрати часу		Примітка
		хв.	%				хв.	%	
T _P		319	56,9		T _{ОТП}		30	5,3	
T _{ПЗ}		30	5,3		T _{ВОП}		100	17,9	
T _{ОБС}		61	11,0		T _{ВРЧ}		20	3,6	
	ВСЬОГО:	410	73,2				150	26,8	

Таблиця 5.4 – Фактичний і плановий баланс робочого часу

Індекс	Найменування витрат робочого часу	Фактичні витрати		Заплановані витрати		Витрати, які підлягають скороченню (-), або доведенню до нормативних (+) хв.
		хв.	%	хв.	%	
T _P	Час роботи	319	56,9	351	73,1	32 (+)
T _{ПЗ}	Підготовчо-заклучний час	30	5,3	30	6,3	-
T _{ОБС}	Час на обслуговування робочого місця	61	11,0	24	5,0	37 (-)
T _{ВОП}	Час на відпочинок й особисті потреби	100	17,9	60	12,5	40 (-)
T _{ОТП}	Час на організаційно-технічні перерви.	30	5,3	15	3,1	15 (-)
T _{ВРЧ}	Втрати робочого часу	20	3,6	-	-	20 (-)
	ВСЬОГО:	560	100	480	100	80 (-)

Четвертий етап – аналіз результатів спостережень – передбачає: розрахунок показника використання робочого часу (K_1), який визначається за формулою:

$$K_1 = \frac{T_P + T_{ПЗ} + T_{ОБС} + T_{ВОП}}{T_{зміни}} \cdot 100$$

стосовно до результатів ФРЧ цей показник буде дорівнювати

$$K_1 = \frac{319 + 30 + 61 + 100}{560} \cdot 100 = 91,1\%$$

Розрахунок показника можливого підвищення ефективності використання робочого часу (K_2):

$$K_2 = \frac{T_{ОБС} + T_{ВОП} + T_{ОТП} + T_{ВРЧ}}{T} \cdot 100$$

стосовно до результатів ФРЧ цей показник буде дорівнювати

$$K_2 = \frac{37 + 40 + 15 + 20}{560} \cdot 100 = 20,0\%$$

Розрахунок показників, що характеризують можливе поліпшення використання робочого часу в структурному розрізі:

а) у зв'язку зі зменшенням витрат робочого часу на обслуговування робочого місця ($K_{ОБС}$):

$$K_{ОБС} = \frac{T_{ОБС}}{T_{зміни}} \cdot 100 = \frac{37}{560} \cdot 100 = 6,6\%$$

б) у зв'язку з ліквідацією організаційно-технічних перерв ($K_{ОТП}$):

$$K_{ОТП} = \frac{T_{ОТП}}{T_{зміни}} \cdot 100 = \frac{15}{560} \cdot 100 = 2,7\%$$

в) у зв'язку з ліквідацією втрат робочого часу ($K_{ВРЧ}$):

$$K_{ВРЧ} = \frac{T_{ВРЧ}}{T_{зміни}} \cdot 100 = \frac{20}{560} \cdot 100 = 3,6\%$$

г) у зв'язку з доведенням фактичних витрат робочого часу на відпочинок й особисті потреби ($K_{ВОП}$) за рівнем нормативних

$$K_{ВОП} = \frac{T_{ВОП}}{T_{зміни}} \cdot 100 = \frac{40}{560} \cdot 100 = 7,1\%$$

д) у зв'язку з доведенням фактичних витрат виробничого (оперативного) часу (K_P) за рівнем нормативних

$$K_P = \frac{T_P}{T_{зміни}} \cdot 100 = \frac{32}{560} \cdot 100 = 5,7\%$$

Наприкінці аналізу причин, що викликали незадовільне використання робочого часу, виробляється розрахунок показника можливого підвищення продуктивності праці (K_3) за рахунок усунення втрат робочого часу за формулою:

$$K_3 = \frac{K_2}{100 - K_2} \cdot 100 = \frac{20,0}{100 - 20,0} \cdot 100 = 25,0\%$$

Зверніть увагу на тривалість робочого дня керівника!

Стосовно до результатів ФРЧ цей показник складає 560 хвилин і підлягає скороченню на 80 хвилин.

$$560 - 480 = 80$$

П'ятий етап полягає в розробці комплексу заходів щодо усунення недоліків в організації трудового процесу і використанні робочого часу.

Практичне заняття № 7, 8

Тема: Організація робочих місць. Умови праці менеджера

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал з організації робочих місць і умов праці менеджерів.
2. Набути практичні вміння з організації робочих місць менеджерів.
3. За результатами оцінки й атестації робочих місць впроваджувати раціональні схеми їх планування та організації, передовий досвід їх оснащення та обслуговування.

Практичне завдання:

1. Ознайомитись з вимогами до робочого місця менеджера.
2. Спроекувати робоче місце менеджера.
3. Скласти паспорт робочого місця керівника структурного підрозділу.
4. Обґрунтувати необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1 Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ:

– дисципліна “Операційний менеджмент”, питання: “Робоче середовище та умови праці”, “Режим роботи”, “Класифікація робочих місць”.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ:

– з типовими паспортами робочих місць;
– специфікацією на меблі;
– обладнанням і засобами праці;
– нормативами площ на 1 співробітника;
– з робочими місцями керівників кращих підприємств торгівлі, ресторанного й готельного господарств.

1.1.3. ВИВЧИТИ ПИТАННЯ:

– класифікація та організація робочих місць менеджерів;
– вимоги до організації й обладнання робочих місць;
– планування робочого місця;
– технічні засоби обладнання робочого місця менеджера;
– умови праці менеджера.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що становляться до робочого місця менеджера.
3. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
4. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?

1.1.5. **ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ** в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання фактичного завдання:

- 1.2.1. Опитування студентів за темою заняття.
- 1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошита щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

- 1.3.1. Проаналізувати типові проекти робочих місць менеджерів.
- 1.3.2. Відвідувати кращі офіси підприємств торгівлі, ресторанного та готельного господарств.

1.3.3. Спроекувати робоче місце керівника структурного підрозділу з розташуванням меблів, обладнання, засобів управлінської праці.

1.3.4. Скласти паспорт робочого місця керівника структурного підрозділу.

1.4. Оформлення робочого зошита

1.4.1. План робочого місця керівника структурного підрозділу з розташуванням меблів, обладнання, засобів управлінської праці.

1.4.2. Оформити організаційно-розпорядчий документ:

“Паспорт робочого місця _____
(посада керівника) (назва структурного підрозділу)

1.4.3 Розрахувати економічну ефективність втілення нового проекту паспорта робочого місця _____
(посада керівника) (назва структурного підрозділу)

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [21, с. 132–148; 22, с. 273–296; 33 с. 31–327].

Методика виконання практичного завдання

Робоче місце – просторова зона, оснащена необхідними матеріальними засобами й технікою і певним чином організована, у якій здійснюється трудова діяльність працівників, місце, де виконується робота.

Організація робочого місця – сукупність заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці та їхнє розміщення у певному порядку.

Робоча зона – частина простору робочого місця, обмеженого крайніми точками досяжності рук і ніг працюючого зі зрушенням на один-два кроки від умовного центру робочого місця.

Від того, яким чином облаштоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони обіймають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників містить в собі не лише облаштування їх всім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне їх розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується керівником.

Вимоги до робочого місця та правила їх проектування

Головним елементом упорядкування управлінського процесу вважається впровадження типових проектів організації робочих місць, а також формування і розрахунок раціональної технології керування.

Умови праці: підтримка температурного режиму, певної вологості повітря приміщення, вирішення питань акустики та рівня шумів, необхідного обміну повітря, рівня освітлення та зорового комфорту. Встановлені такі рівні освітлення: кабінети та офіси – 200 лк, приймальні та кімнати очікування – 150 лк. Якщо вік співробітників, що працюють у приміщенні, понад 50 років, рівень освітлення повинен бути збільшений в 1,5–2 рази. Велике значення на створення зорового комфорту має розподіл яскравості в полі зору.

Суттєво впливає на працездатність кольорова гама приміщення та гармонія її з освітленням та кольором меблів.

У приміщеннях варто підтримувати постійну вологість повітря та температуру від 18 до 20 °С. Багато в чому це досягається за допомогою кондиювання, що підвищує продуктивність праці до 15%. Потрібно мати на увазі, що при одній і тій позитивній температурі вологе повітря сприймається більш теплим, а сухе – прохолодним, при негативній – навпаки.

При роботі, що вимагає зосередженості, у приміщенні необхідно створювати тишу, що зберігає до 20% енергії працівника. На раціональну організацію роботи керівника впливає інтер'єр кімнати, в якій він працює, дизайн, меблі й обладнання робочого місця.

Проектування робочих місць

Проект організації робочого місця містить такі розділи.

1. Зміст праці (що й за допомогою чого робиться).
2. Технологічні, інформаційні та інші зв'язки.
3. Ескіз розміщення обладнання.
4. Забезпечення необхідними ресурсами.
5. Господарське і технічне обслуговування.
6. Кваліфікаційні й освітні вимоги до працівника.

До проектування робочих місць на практиці ставляться певні вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису.

Ряд вимог, насамперед в області санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації обладнання тощо, є обов'язковими, і за їхнє порушення керівник може понести відповідальність (аж до карної). Інші вимоги належать поки що до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але їх дотримання чи недотримання безпосередньо відбивається на продуктивності праці, а тому для підприємства має життєво важливе значення.

Існують такі правила організації робочого місця:

1. Облік взаємозв'язку працівників у процесі трудової діяльності, особливо спільної, а також послідовності виконання тієї чи іншої операції, що дозволяє скоротити переміщення людей, раціоналізувати їхній рух, знизити втому.

2. Обов'язкове дотримання діючих санітарних норм у відношенні площі, освітлення, чистоти, зручності меблів, що дає можливість зберегти здоров'я працівникам, а отже, гроші організації.

3. Відповідність номенклатури й кількості обладнання, інших технічних засобів, особливо пов'язаних з прийомом і передачею інформації, характеру роботи, що виконується, й особистості працівника.

Найважливішим елементом організації робочого місця є його *планування*, тобто оптимальне розташування в межах робочого місця обладнання, оснащення, меблів, світильників, матеріалів та інших засобів, необхідних для виконання роботи.

При проектуванні, звичайно, складається схема в масштабі 1:100 чи 1:200, за допомогою якої виробляється розподіл робочої й допоміжної зон,

уточнюються маршрути переміщень, тип і розташування допоміжного обладнання, величина підходів; виконується прив'язка організаційного і технологічного оснащення, розраховується площа робочого місця. В наш час з цією метою все більше використовуються комп'ютери, однак в маленьких організаціях їхнє застосування не завжди економічно виправдане.

Раціональне планування забезпечує економію робочих рухів у зоні діяльності – просторі, в межах якого людина може виконувати роботу, не рухаючись в горизонтальній чи вертикальній площині, наприклад, сидячи за письмовим столом. Максимальна зона діяльності охоплюється витягнутими руками, тобто складає близько 1,5 м, а нормальна – припускає можливість працювати кистями рук і пальцями при фіксованих ліктях і дорівнює приблизно 1 м.

У вертикальній площині зони роботи поділяються на три категорії:

- до 75 см і після 192,5 см – не зручні,
- між 92,5 і 167,5 см – зручні,
- інші – менш зручні.

Для роботи в офісі переважно використовуються двотумбові чи одностумбові (з лівосторонньою тумбою) столи з шухлядами різних розмірів (для папок, канцелярського приладдя і поточних паперів).

Поверхня столу повинна бути твердою та гладкою, з дерева із середнім ступенем полірування. Скло використовувати недоцільно, оскільки відблиски стомлюють. Для керівника розмір столу складає 150×90 см, для фахівця 135×80.

Крім основного столу, робоче місце може бути оснащено невеликими спеціальними столиками для технічних засобів управлінської діяльності – телефонів, комп'ютера, факсів тощо. У цілому цей комплекс має вигляд букви Г чи бумеранга, що дозволяє найбільш ощадливо використовувати площу.

Схеми розміщення робочих місць для персоналу

Планування робочих місць – схеми розміщення працівників, меблів і технічних засобів у приміщенні.

Мета раціонального розміщення персоналу полягає в тому, щоб зменшити час, необхідний для виконання роботи, усунути непотрібні переміщення службовців, забезпечити гарні умови праці й зменшити напругу та стомлюваність працівників, найбільш ощадливо використати площі й максимально підвищити продуктивність праці персоналу. Виділяють такі основні системи планування приміщень.

1. *Кабінетна*, за якої структурні підрозділи розміщуються на відділових поверхах будинку, а відділи та служби в окремих кімнатах (від 4 до 30 чол.). Перевагою системи є створення творчої обстановки й комфортних умов для

малих груп співробітників, а недоліком – збільшення витрат на опалення й освітлення подовження маршрутів документопотоків.

2. *Зальна*, за якої структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будинку з кількістю співробітників понад 100. Ці приміщення обов'язково обладнуються штучним освітленням, кондиціонуванням повітря і звукоізоляцією. Їхньою перевагою є зниження витрат на будівництво й експлуатацію приміщень, зменшення площ на одного працюючого, забезпечення раціональної технології керування. Головний недолік – неможливість створення інтимної творчої обстановки, особливо для вчених і керівників, та зайвий шум у залі.

3. *Коміркова*, біля якої у великому залі розміщаються співробітники підрозділу, а приміщення для керівників відділів і служб формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок з рифленого скла заввишки 1,5–2,0 м. Застосування перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу, у яких свій “осередок”. У той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів служб, а також і дисципліною праці. Ця система широко застосовується у великих західних компаніях.

Під час розподілу приміщень рекомендується дотримуватись таких правил:

- у першу чергу, розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) і враховувати можливість їхнього розширення;

- суміжні відділи й служби розміщувати поруч один з одним, щоб мінімізувати час на обмін інформацією;

- відділи, що пов'язані з прийомом відвідувачів (збут, кадри, бухгалтерія), повинні розміщатися поруч із входом, ліфтом і сходовим майданчиком;

- складські, розмножувальні і транспортні підрозділи повинні бути ізольовані від прийому відвідувачів й офісних приміщень;

- туалети та кімнати для паління повинні бути на кожному поверсі і легко доступні клієнтам і співробітникам.

Планування схеми розташування робочих місць

Планування робочих місць здійснюється виходячи з площі приміщень, кількості працівників, нормативу площ на 1 працівника і проєктованих меблів та обладнання:

- загальна й корисна площі будинку, а також планування кімнат визначається з робочих креслень будинку;

- кількість працівників визначається штатним розкладом підприємства;

– норми площ на одного працівника різні в різних країнах. У табл. 7.1 наведені норми площ за категоріями керівників у різних країнах.

Таблиця 7.1 – Норми площ для розміщення службовців у різних країнах (м²)

Категорія службовців	Україна	Росія	США	Англія	Німеччина
Керівник підприємства	<i>Дивись таблицю 5.2</i>	24–55	37	37–42	40–50
Заступник керівника		12–35	15–25	23–32	25–30
Начальник відділу		8–24	7–9	18–23	15–25
Головний (старший) спеціаліст		8–12	6–8	8–1	8–15
Спеціаліст		4–8	4–6	9	2–4
Секретар		3–4	4–5	4–6	3–5

При плануванні доцільно відразу визначити, хто з керівників підприємства і його заступників буде мати окремі кабінети. Начальникам відділів краще сидіти безпосередньо у відділах: це поліпшить управління і дисципліну.

Планування й організація приміщень та умов роботи в них повинні враховувати, що технологія управління припускає постійне спілкування і контакти співробітників, у тому числі й зі сторонніми особами. Планування службових приміщень містить розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів та обладнання, що запобігає втраті часу на зайві переміщення, забезпечує економічне використання площ і зберігає здоров'я.

Розподіл приміщень в офісі повинен забезпечувати прямоточність руху потоку документів та іншої інформації, виключати її зайві перетинання і повернення до вихідних чи проміжних пунктів. Для того щоб цього досягти, працівників чи підрозділи, що постійно контактують один з одним, розміщують поруч; працівників і підрозділи, які рівною мірою обслуговують усіх інших, – на однаковій відстані від них; працівників і підрозділи, що пов'язані з прийомом відвідувачів (наприклад, відділ кадрів), – поруч із входом на першому поверсі.

Розміщення співробітників в офісі може здійснюватися відповідно до двох принципів: загального і кабінетного. Перший припускає використання окремих кабінетів на 1–3 чоловік, малих кімнат – на 4–10 чоловік і великих – на 11–30 чоловік з урахуванням можливостей організації та необхідного набору засобів управлінської праці.

Площа приміщення повинна відповідати діючим санітарним нормам і специфіці роботи. Загальна потреба в площах визначається виходячи з розмірів об'єктів, що повинні розміщатися на ній. Площа робочого місця має вирішальне значення, тому що її заниження скорочує ефективність роботи, а завищення призводить до надлишку збережених матеріалів, накопичення мотлоху, що також погіршує роботу.

Так, на технічного виконавця повинно бути не менш 3–4 м² площі, а на фахівця – 4–6 м². Кабінети керівників організації, які часто використовуються для нарад і зустрічей делегацій, повинні мати площу 24–55 м², а керівників структурних підрозділів, що проводять “оперативки”, – 8–24 м². Площа приймальні рекомендується в середньому 19 м².

Співвідношення довжини і ширини службових приміщень: бажано – від 1:1 до 1:1,5 і в крайньому випадку – 1:2. При цьому мінімальна ширина повинна бути 2,5–3 м, оптимальна висота – 3,25 м, а віддаленість робочих місць від вікна при однобічному природному освітленні – не більше 6–7 м.

Зальний принцип розміщення припускає, що управлінський персонал розташовується в залах обладнаних місткістю в сотні людей, кондиціонерами і звукопоглинанням. Робочі місця відокремлюються один від одного пересувними перегородками заввишки 1,5 м чи шафами. На Заході такий принцип традиційний, на Україні ж він застосовується тільки в нових, спеціально побудованих під офіси будинках.

Кожен варіант має свої переваги і недоліки. У великих приміщеннях краще використовується корисна площа, зручніше змінювати планування; дешевше обходяться опалення, освітлення, вентиляція; у будь-який момент люди можуть вільно спілкуватися один з одним, підлеглі знаходяться під постійним контролем керівника, працівники отримують велику робочу зону, розміщуються в цілому відповідно до “технології”, тому скорочуються маршрути переміщення й документальні потоки. При зальному плануванні завдяки постійному зоровому контакту полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. За допомогою перегородок кожному можна зробити свій “кабінет”, однак у залах у цілому важче зосередитись, більше спокус відволікатися на сторонні справи і розмови, вища стомлюваність. Слабкіше проявляється статус індивіда, нечітко визначаються межі робочих місць. Тому в багатьох японських фірмах створюють спеціальні “кімнати для міркувань”.

Кабінет створює конфіденційну, відокремлену обстановку, необхідну для роботи зі складними закритими документами, додає власникам особливий статус, але не зручний для проведення великих нарад, колективної роботи.

Таблиця 7.2 – Площі кабінетів директора /контори за СНіПом II-Л. 8-71

Їдальні		Ресторани		Кафе		Закусочні		Закритого типу їдальня промислового підприємства		Їдальня вищого навчального закладу	
Місткість місць	S, м ²	Місткість місць	S, м ²	Місткість місць	S, м ²	Місткість місць	S, м ²	Місткість місць	S, м ²	Місткість місць	S, м ²
100	9	100	6/12	50	6	50	6	50	6	300	6/9
150	12	150	6/12	75	6	75	6	100	8	400	6/12
200	15	200	6/15	100	9	100	6	150	6/6	500	9/15
300	18	250	9/22	150	6/6			200	6/6	600	9/15
400	24	300	9/25	200	6/9			300	6/9	700	9/18
500	27	400	12/38	250	6/12			400	6/12	800	9/21
		500	12/42	300	6/15			500	9/15	900	9/21
				400	9/24					1000	9/27

Деякою мірою подоланню відзначених недоліків служить *концепція комбінованого офісу*, яка припускає, що кожному працівнику виділяється постійне і тимчасове робоче місце. Перше закріплено за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге – у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад та збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи тощо,

Неабияку роль у забезпеченні ефективності управлінської праці відіграє внутрішнє планування приміщень, що створюється багато в чому за допомогою меблів. При її розміщенні потрібно мати на увазі, що робота повинна передаватися з одного місця на інше збоку чи попереду. Столи при цьому варто розгорнути по можливості в одному напрямку, так, щоб співробітники не дивилися в обличчя один одному чи в стіну, оскільки це стомлює. Положення працівника обличчям до вікна небажане, а спиною – неприпустиме, тому що виникає осліплення чи затінення. Тому робочі столи найкраще розташовувати перпендикулярно до вікон на деякій відстані від опалювальних приладів.

Якщо в кімнаті недостатньо місця, щоб поставити столи на значній відстані один від одного, їх найкраще розмістити поруч. Варто врахувати, що угруповання столів по 4 скорочує необхідну для них площу на 14–31%. В ідеалі між столами потрібно зберігати проходи, що створюють умови для більш зосередженої роботи. У випадку, якщо має місце чітка послідовність робіт, столи доцільно розміщати в шаховому порядку. При цьому потрібно враховувати і таку психологічну деталь, що люди краще взаємодіють з тими, хто сидить навпроти або через одного.

Стіл керівника, зазвичай, розташовується позаду не тільки через зручність спостереження за підлеглими, але й щоб їм не заважати, оскільки його найбільше відвідують у підрозділі.

Обладнання і меблі колективного користування розміщуються так, щоб до них було зручно підходити. Це забезпечується за рахунок прибирання зі службових приміщень усього зайвого та збереження оптимальної ширини проходів. Так, для однієї людини він повинен бути не менше 60 см, для двох – 80 для трьох – 101 см, бажана ширина проходу між столом і стінкою – 65 см; між столами – 55 см; між столами, що стоять в ряд, – 70 см; між столами з проходом між ними – 90 см; відстань від столу до шафи з документами не повинна перевищувати 130–180 см. У цілому для забезпечення доцільного переміщення персоналу рекомендується залишати для проходів 15% площі при зальному плануванні і 20% – при кабінетному.

Паспорт робочого місця

Паспорт (типовий проект) робочого місця робітників та службовців містить такі розділи:

1. Призначення і загальна характеристика робочого місця.
2. Планування робочого місця _____ підприємства
(посада працівника)
3. Функції й завдання управління.
4. Регламентуюча документація.
5. Меблі й обладнання.
6. Технічні засоби.
7. Завантаження робочого місця.
8. Умови праці.
9. Оплата праці.
10. Охорона праці й техніка безпеки.
11. Соціальні пільги.
12. Критерії ефективності праці.

Методика розробки паспорта робочого місця

Методика розробки паспорта робочого місця складається з таких етапів.

1. Аналіз літератури, типових проектів робочих місць, відвідування передових офісів.
2. Розрахунок потреби в площах, обладнанні, технічних засобах, розробка технічного завдання на типові робочі місця для підрозділів.
3. Розробка технічного проекту, замовлення меблів і обладнання, проведення ремонту приміщень, монтаж меблів, розробка регламентуючих документів.
4. Впровадження паспорта робочого місця.

Організаційно-розпорядчий документ “Паспорт робочого місця”

(посада керівника)

(назва структурного підрозділу)

1. Призначення і загальна характеристика робочого місця.

Підприємство _____ з виробництва
(назва підприємства)

Структурний підрозділ –

Робоче місце –

Категорія персоналу –

Адреса –

2. Планування робочого місця _____ підприємства
(посада керівника структурного підрозділу)

3. Функції й завдання управління.

Управління стратегією розвитку.

Організація системи управління.

Управління персоналом і соціальним розвитком.

Управління економічним розвитком.

Управління фінансами і бухгалтерським обліком.

Управління працею і зарплатою.

Управління маркетингом і збутом.

Управління зовнішньоекономічної діяльності.

4. Регламентуюча документація.

Статут підприємства.

Договір (угода) засновників.

Філософія підприємства.

Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Положення про оплату праці.

Штатний розпис.

Положення про підрозділи.

Контракт директора.

Посадова інструкція директора.

Регламенти підприємства.

5. Меблі й обладнання.

6. Технічні засоби.

7. Завантаження робочого місця.

Нормативна загальна трудомісткість –

Трудомісткість виконання основних функцій –

Виробничі відрядження –

Відпустки і регламентовані перерви –

Норма керованості –
Коефіцієнт рівномірності завантаження –

8. Умови праці.

Загальна площа –
Площа на 1 працівника під час наради –
Санітарні умови –
Норма освітленості –
Середня температура –
Рівень вологості –
Рівень шуму –
Колір приміщення –

9. Оплата праці.

Посадовий оклад –
Премія –
Щорічна премія (бонус) -

10. Охорона праці й техніка безпеки.

Інструкція з охорони праці.
Інструкція з експлуатації технічних засобів.
Інструкція з електробезпечності.
Фірмовий одяг (костюм, черевики, сорочка, краватка).
Робочий одяг для відвідування об'єктів (халат, каска, чоботи, окуляри).
Засобу індивідуального захисту (газовий пістолет, електрошок).

11. Соціальні пільги.

12. Критерії ефективності праці.

Зростання чистого прибутку (відсоток до попереднього року).
Зниження витрат на 1 грн. продукції.
Зростання обсягів виробництва (тис. грн., відсоток до попереднього року).
Зниження плинності робочих кадрів (у відсотках).
Зростання якості продукції (зниження відсотка браку).

Розрахунок економічної ефективності проекту паспорта робочого місця

(посада керівника)

(назва структурного підрозділу)

1. Економія чисельності в результаті зниження витрат робочого часу працівників ΔL_p :

$$\Delta L_p = \frac{P_1 - P_2}{100} \cdot L_p,$$

де P_1 і P_2 – витрати робочого часу до та після впровадження заходу, %;

L_p – чисельність працівників підрозділу до впровадження заходу.

2. Приріст продуктивності праці у відсотках у результаті впровадження заходів щодо раціоналізації робочих місць (Π):

$$\Pi = \frac{\Delta L_p}{(L_{cp} - \Delta L_p)} \cdot 100,$$

де L_{cp} – середньосписочна чисельність працівників підрозділу.

3. Приріст обсягів виробництва в тис. грн у результаті раціоналізації робочих місць O_{Π} :

$$O_{\Pi} = (O_2 - O_1) \cdot K_{pm},$$

де O_1 і O_2 – обсяги виробництва до і після раціоналізації працівників, тис. грн.;

K_{pm} – коефіцієнт, що враховує вплив фактора раціоналізації робочих місць, %.

4. Інтегруючим показником упровадження заходів щодо раціоналізації робочих місць є готова економія від зниження витрат на виробництво (E) у тис. грн, що визначається за формулою:

$$E = \frac{(B_1 - B_2)}{100} \cdot O_{\Pi} \cdot K_{pm},$$

де B_1 і B_2 – витрати на 1 грн. продукції до та після впровадження заходів щодо раціоналізації робочих місць, коп.;

O_{Π} – приріст обсягів виробництва, тис. грн.

Практичне заняття № 9

Тема: Організація діловодства, опрацювання текстових матеріалів

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо організації діловодства на підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.
2. Набути практичних вмінь і навичок:
 - формувати системи управлінської документації на підприємстві;
 - формувати потоки документів, організувати порядок проходження й виконання документів;
 - застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
 - визначати форми діловодства підприємства;
 - використовувати процеси автоматизації діловодства.

Практичне завдання:

1. Організувати діловодство на підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ: дисципліна “Організація праці менеджера” тема “Документування управлінської діяльності”.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ: з системами управлінської документації. формами діловодства, засобами управлінської праці, які використовуються в діловодстві.

1.1.3. ВИВЧИТИ:

- організацію діловодства на підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств;
- роботу з документами і здійснення контролю за станом документаційного забезпечення управління.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Розкрийте сутність поняття “діловодство”.
2. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.
3. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.

4. Розкрийте основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у підприємствах торгівлі, ресторанного і готельного господарств.

5. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство: внутрішніми документами і документами, які виходять за межі підприємства?

6. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.

7. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

8. Які вимоги висувають до номенклатури справ?

9. Ким та як формуються документи до справ?

10. Що означає експертиза цінностей документів, для чого вона проводиться?

11. Які завдання покладаються на експертну комісію підприємства?

12. Якими документами керуються при проведенні експертизи цінності документів?

13. Хто розробляє номенклатуру справ підприємства?

1.1.5. **ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ** в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання практичного завдання.

1.2.1. Опитування студентів за темою.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошиту щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Визначити підрозділ (або посаду) на підприємстві, який відповідає за документаційне забезпечення управління.

1.3.2. Визначити форму діловодства на підприємстві.

1.3.3. Визначити організаційно-розпорядчі документи за посадою.

1.3.4. Скласти номенклатуру справ структурного підрозділу

1.3.5. Скласти і проаналізувати схеми документопотоку за визначеними технологічними процесами підприємства.

1.3.6. Розробити і запропонувати до втілення в роботу (підприємства) оновлену схему діловодства підприємства.

1.3.7. Розробити модель автоматизації діловодства на підприємстві.

1.4. Оформлення робочого зошиту.

1.4.1. Існуюча схема діловодства на підприємстві.

1.4.2. Номенклатура справ організаційно-розпорядчих документів структурного підрозділу.

1.4.3. Схема документаційних потоків підприємства.

1.4.4. Оновлена схема діловодства підприємства.

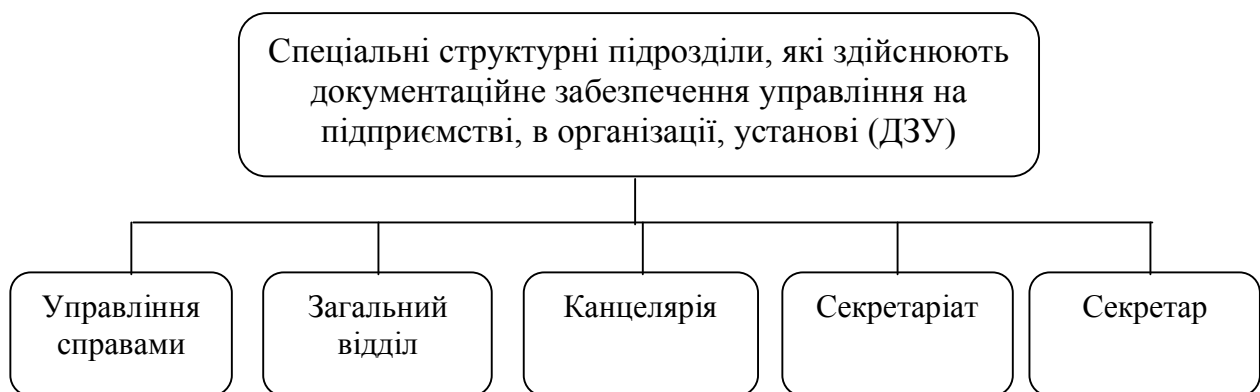
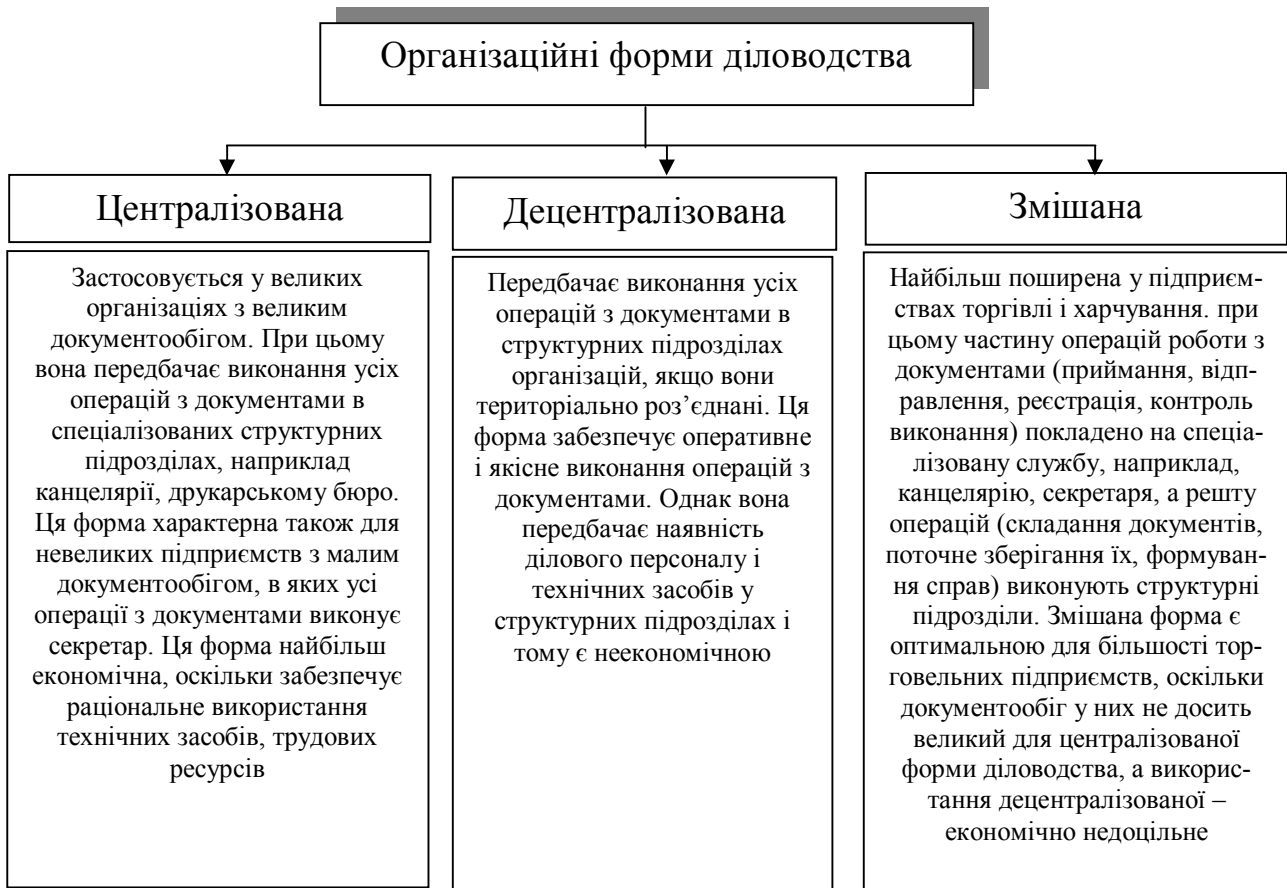
1.4.5. Модель автоматизації діловодства підприємства.

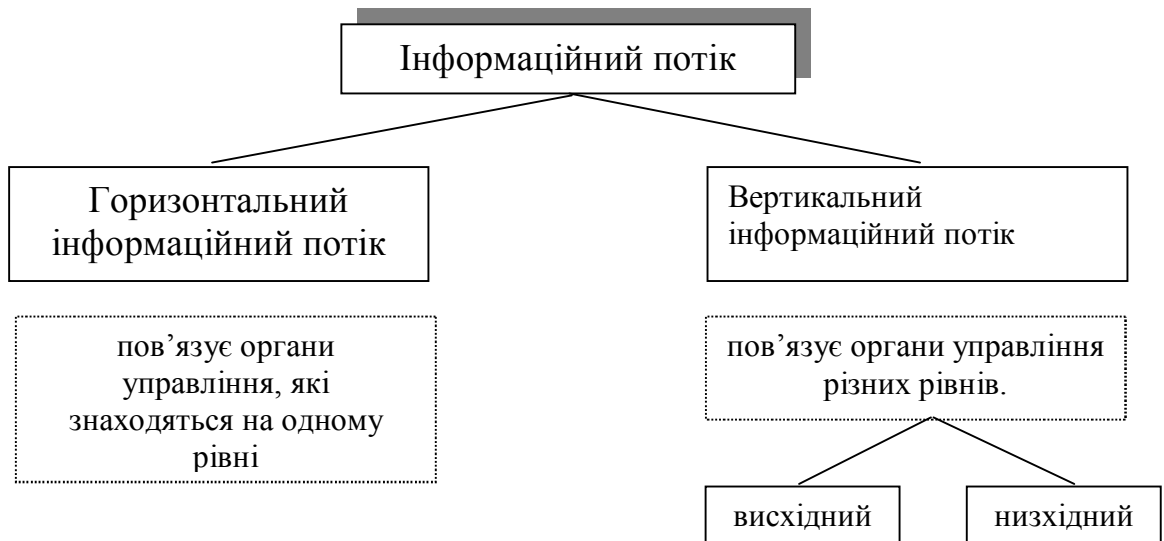
2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [21; 23; 30; 32].

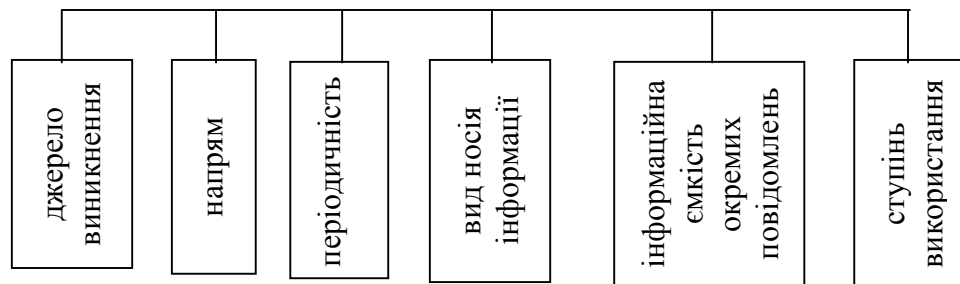
Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Інформаційний потік – це сукупність повідомлень, які циркулюють у системі і необхідні для здійснення процесів управління.

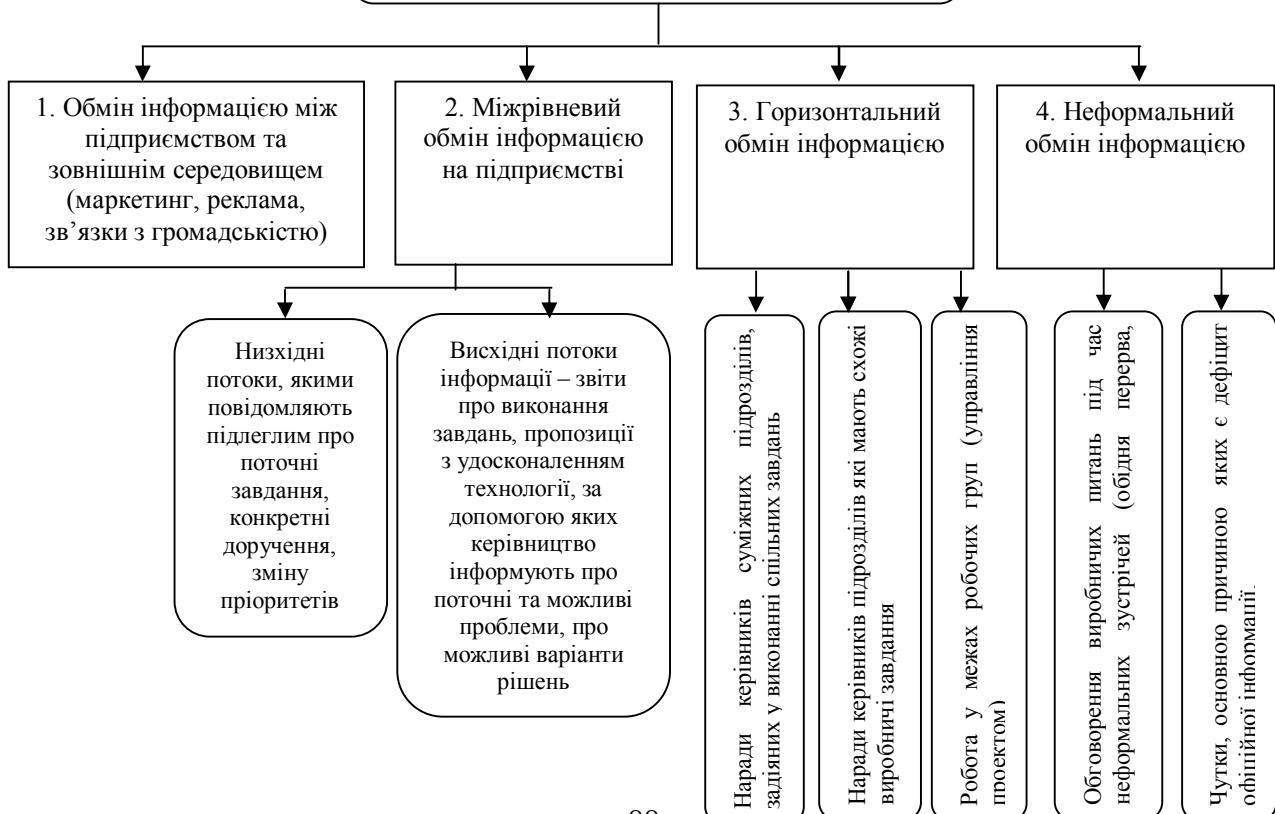




Характеристика інформаційного потоку



Види інформаційних потоків на підприємстві



Практичне заняття № 10

Тема: Організація та проведення нарад і зборів

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо технології організації та проведення нарад і зборів.
2. Набути практичних вмінь організовувати і проводити наради і збори; документально оформлювати організацію і проведення нарад і зборів.

Практичне завдання:

1. Організувати і провести нараду (збори) за визначеним викладачем порядком денним.
2. Скласти та оформити документи щодо організації й проведення наради (зборів).
3. Скласти та оформити протокол наради (зборів).

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ: дисципліни “Етика та естетика” тема “Естетичне й етичне у культурі поведінки спеціаліста”; “Культурологія” тема “Культурний простір та зв’язки”, “Основи психології та педагогіки” тема “Різновиди спілкування, його функції”, “Українська мова професійного спілкування” тема “Культура мовлення. Мовний етикет спілкування”.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ: з організацією і проведенням нарад і зборів на виробництві, в групі або на факультеті.

1.1.3. ВИВЧИТИ: теоретичний матеріал щодо технології організації та проведення зборів, нарад.

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.
6. У чому полягають особливості проведення ділової наради?
7. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
8. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.

9. Розкрийте специфіку проведення наради методом “мозкової атаки” та “наради без наради”.

10. У чому полягають особливості проведення телеконференції?

1.1.5 ОФОРМИТИ ЗАВДАННЯ в робочий зошит за визначеною формою.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання практичного завдання:

1.2.1. Опитування студентів за темою заняття.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошиту щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Запланувати проведення наради.

1.3.2. Підготувати порядок денний.

1.3.3. Організувати робочі групи з проведення наради та розподілити обов’язки.

1.3.4. Визначити місце проведення наради (вибір приміщення).

1.3.5. Оповістити учасників наради:

– скласти запрошення;

– розіслати списки учасників.

1.3.6. Уточнити списки учасників.

1.3.7. Підготувати пакети документів для розгляду на нараді:

– основні доповіді;

– довідково-інформаційні матеріали;

– проекти рішень та підсумкових документів.

1.3.8. Визначити фінансові витрати.

1.3.9. Провести організаційні заходи:

– замовити готель;

– замовити транспорт;

– організувати кава-паузу;

– організувати культурно-масові заходи;

– закупити канцелярське приладдя, воду, квіти тощо.

1.3.10. Перевірка готовності приміщення (кількість місць і технічне оснащення).

1.3.11. Оформити документально організацію і проведення наради.

1.4. Оформлення робочого зошиту.

1.4.1. Графік проведення нарад на місяць (квартал, півріччя, рік).

1.4.2. Регламент проведення наради.

1.4.3. Наказ про створення робочої групи з проведення наради та розподілу обов’язків.

або

1.4.4. Типовий регламент проведення нарад на підприємстві.

1.4.5. Список учасників.

1.4.6. Перелік технічних засобів та обладнання.

1.4.7. Лист-запрошення або повідомлення.

1.4.8. Телефонограма, факс, e-mail.

1.4.9. Доповідь або тези виступів основного доповідача і співдоповідачів.

1.4.10. Проекти постанов або рішень.

1.4.11. Проект плану фінансових витрат (вартість оренди приміщень і демонстраційних засобів, канцелярського приладдя, квітів, води, організація кави-паузи тощо; розмноження інформаційних матеріалів для учасників наради).

1.4.12. Список запрошених для замовлення і бронювання місць.

1.4.13. Графік транспортного обслуговування учасників.

1.4.14. План проведення культурної програми.

1.4.15. Реєстраційні списки учасників або анкет.

1.4.16. Протокол наради. Стенограма або фонограма.

1.4.17. Наказ за результатами наради.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

Література: [20, с. 222–249; 22, с. 222–228].

Організаційно-розпорядчий документ 10.1 “Регламент проведення нарад”

_____ (назва підприємства)

Вид діяльності	Норми часу, хвилин
Доповідь	15 – 20
Відповіді доповідача на запитання	5 – 7
Виступи	2 – 5
Викладання проекту рішень	3 – 5
Обговорення і прийняття рішення	8 – 10
РАЗОМ:	45 – 50

Організаційно-розпорядчий документ 10.2 “Наказ про створення робочої групи щодо проведення наради та розподілу обов’язків”

На бланку підприємства

НАКАЗ

_____ місто складання

№ _____

Про створення робочої групи щодо проведення _____

(назва наради)

та розподілу обов’язків

ТЕКСТ:

1 частина – констатуюча

2 частина розпорядча

НАКАЗУЮ:

1. Створити робочу групу в кількості _____ осіб.

2. Призначити головою групи _____
(посада, прізвище ініціали)

3. Розподілити обов’язки між членами групи таким чином:

_____ відповідає за _____
(посада, прізвище ініціали)

Посада керівника

підпис

І.Б. Прізвище

Організаційно-розпорядчий документ 10.3
“Лист-запрошення або повідомлення”

На бланку для листів підприємства

Адресат

№ _____

на № _____ від _____

Заголовок

Шановний (а) Ім'я, по Батькові!

Текст

Хто запрошує, куди і для чого. Коли і де відбудеться нарада (дата, година, де, адреса).

Яким чином доїхати до місця проведення.

Посада керівника
підприємства

підпис

І.Б. Прізвище

Прізвище виконавця 000-00-00

Організаційно-розпорядчий документ 10.4 “Телефонограма”

Назва підприємства

Кому (адреса)

Передав посада Прізвище

Прийняв посада Прізвище

Телефон 000-00-00

Телефон 000-00-00

№ _____

00 год. 00 хв.

місто складання

Текст

Коли, де, що відбувається, з яких питань, кого запрошують, для чого.

Довідки за телефоном 000-00-00.

Посада керівника
підприємства

підпис

І.Б. Прізвище

Організаційно-розпорядчий документ 10.5
“Проект постанови (або рішення)”

Проект постанови _____
(назва наради)
з питання № _____ порядку денного
“ _____ ”
(питання порядку денного)

Заслухавши та обговоривши доповідь _____
Прізвище, ініціали)
з _____
(назва наради)

ПОСТАНОВЛЯЄ:

- 1.
- 2.
- п

Організаційно-розпорядчий документ 10.6
“Проект плану фінансових витрат”

На загальному бланку підприємства

Проект плану фінансових витрат
№ _____
місто складання

ЗАТВЕРДЖУЮ
Посада керівника
_____ І.Б. Прізвище
(підпис)

щодо проведення _____
(назва наради)

00.00.00

№ п/п	Фінансові витрати	Сума (грн.)
1		
2		
3		
п		
	Разом:	

Посада того,
хто склав проект

Підпис

І.Б. Прізвище

Організаційно-розпорядчий документ 10.7

“Список учасників наради _____”

(назва і дата)

”

Прізвище, ім'я, по батькові	Організація, посада	Дата і спосіб направлення запрошення	Підтвердження в отриманні запрошення (дата)	Згода взяти участь у роботі (так/ні)	Чи планує виступати (тема виступу)	Чи потребує місця у готелі	Чи є потреба у квитках на зворотній шлях (літак, потяг, дата, номер рейса)	Відмітка про прибуття на засідання

Організаційно-розпорядчий документ 10.8

“Графік транспортного обслуговування”

№ п/п	Дата	Година	Найменування заходу	Відповідальний	Примітка
1					
2					
3					
4					
n					

Організаційно-розпорядчий документ 10.9

“План проведення культурної програми”

№ п/п	Дата	Година	Найменування заходу	Відповідальний	Примітка
1					
2					
3					
4					
n					

Організаційно-розпорядчий документ 10.10
“Реєстраційні списки учасників”

№ п/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Підприємство	Адреса	Підпис
1					
2					
3					
n					

Організаційно-розпорядчий документ
“Анкета учасника _____”
(назва наради)

1. Прізвище –
2. Ім'я –
3. По батькові –
4. Посада –
5. Підприємство –
- n.

і так далі залежно від того, яку інформацію треба отримати організаторам наради.

Організаційно-розпорядчий документ 10.11
“Доповідь або тези виступів основного доповідача і співдоповідачів”

Доповідь – документ, у якому викладаються певні питання, даються висновки, пропозиції.

Призначена для усного (публічного) прочитання та обговорення.

Групи:

1. Звітні (узагальнення стану справ, ходу роботи за певний час).
2. Поточні (інформація про хід роботи).
3. На політичні, наукові теми тощо.

Структура тексту:

I. Вступ, зазначаються підстави, причини, що зумовили появу документа.

II. Описова частина, де аналізується справжній стан справ, наводяться аргументи, даються посилення тощо.

III. Підсумкова частина містить висновки, пропозиції.

Організаційно-розпорядчий документ 10.12 “Протокол наради”

На загальному бланку з кутовим (якщо протокол затверджується) або з повздовжнім (якщо протокол не затверджується) розміщенням реквізитів

(Назва підприємства)

ПРОТОКОЛ

№ _____
місто складання

ЗАТВЕРДЖУЮ

Найменування посади

Підпис, ініціали, прізвище

Дата

Наради _____

Голова – Прізвище, ініціали

Секретар – Прізвище, ініціали

Присутні: члени наради – прізвища, ініціали (або _____ осіб, список додається)

Порядок денний:

1. Про _____
(про що йде розмова)

(Доповідач – посада, прізвище, ініціали).

2. Про _____
(про що йде розмова)

(Доповідач – посада, прізвище, ініціали).

1. СЛУХАЛИ:

Прізвище, ініціали – текст доповіді додається.

ВИСТУПИЛИ:

Прізвище, ініціали – стислий запис виступу.

Прізвище, ініціали – стислий запис виступу.

УХВАЛИЛИ: (ПОСТАНОВИЛИ:) або (ВИРІШИЛИ:)

1.1 Схвалити _____

1.2 Доручити _____
(посада, прізвище, ініціали) (що, для чого)

2. СЛУХАЛИ:

ВИСТУПИЛИ:

УХВАЛИЛИ:

2.1

2.2

Додаток: текст доповіді прізвище, ініціали на _____ арк. в _____ прим.

Голова

(підпис)

ініціали, прізвище

Секретар

(підпис)

ініціали, прізвище

Організаційно-розпорядчий документ 11.13
“Наказ за результатами наради”

На загальному бланку підприємства з поздовжнім розміщенням реквізитів

НАКАЗ

місто складання

№ _____

Заголовок

ТЕКСТ

НАКАЗУЮ:

1. Кому, що зробити.

Термін виконання.

2.

3.

п.

Посада керівника

підприємства

підпис

Ініціали, прізвище

Практичне заняття № 11

Тема: Ділові контакти, переговори та телефонні розмови

Мета проведення:

1. Закріпити теоретичний матеріал щодо технології проведення переговорів, телефонних розмов, здійснення ділових контактів (техніки прийому відвідувачів і контактів з підлеглими) (Додаток А).
2. Набути практичних вмінь організовувати і проводити переговори; документально оформлювати організацію і проведення переговорів.

Практичне завдання:

1. Організувати і провести переговори за визначеним викладачем порядком денним.
2. Скласти та оформити документи щодо організації й проведення переговорів.
3. Скласти текст телефонної розмови за визначеною темою.

1. Порядок виконання практичного завдання

1.1. Підготовка студента до практичного заняття:

1.1.1. ПОВТОРИТИ: дисципліни “Етика та естетика” тема “Естетичне й етичне у культурі поведінки спеціаліста”, “Культурологія” тема “Культурний простір та зв’язки”, “Основи психології та педагогіки” тема “Різновиди спілкування, його функції”, “Українська мова професійного спілкування” тема “Культура мовлення. Мовний етикет спілкування”.

1.1.2. ОЗНАЙОМИТИСЬ: з організацією і проведенням нарад і зборів на виробництві. В групі або на факультеті.

1.1.3. ВИВЧИТИ:

– правила ведення телефонних розмов, теоретичний матеріал щодо технології організації та проведення переговорів

1.1.4. БУТИ ГОТОВИМ ВІДПОВІСТИ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ТЕМИ:

1. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
2. Висвітлити технологію проведення ділових переговорів.
3. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
4. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
5. Висвітлити техніку контактів менеджера з підлеглими.

6. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.

7. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджерів?

8. Правила ведення телефонних розмов.

1.2. Визначення викладачем готовності студентів до виконання практичного завдання:

1.2.1. Опитування студентів за темою заняття.

1.2.2. Перевірка оформлення робочого зошиту щодо виконання завдання.

1.3. Виконання практичного завдання:

1.3.1. Запланувати проведення переговорів.

1.3.2. Провести підготовчу нараду. Розробити тему переговорів.

1.3.3. Визначити робочі групи з організації проведення переговорів та розподілити обов'язки.

1.3.4. Сформувати делегацію.

1.3.5. Визначити місце і час проведення переговорів.

1.3.6. Оповісти учасників переговорів:

– скласти запрошення;

– розіслати запрошення учасникам переговорів.

1.3.7. Підготувати пакети документів для розгляду і укладанню при проведенні переговорів:

– основні документи;

– довідково-інформаційні матеріали;

– проекти рішень та підсумкові документи.

1.3.8. Визначити фінансові витрати.

1.3.9. Провести організаційні заходи:

– замовити готель;

– замовити транспорт;

– організувати кава-паузу, прийом;

– організувати культурно-масові заходи;

– закупити канцелярське приладдя, воду, квіти тощо.

1.3.10. Перевірка готовності приміщення (кількість місць і технічне оснащення).

1.3.11. Оформити документально організацію і проведення переговорів.

1.3.12. Підготувати текст телефонної розмови.

1.4. Оформлення робочого зошиту.

1.4.1. Регламент проведення переговорів.

1.4.2. Наказ про створення робочої групи з проведення переговорів та розподілу обов'язків.

1.4.3. Список учасників.

1.4.4. Перелік технічних засобів та обладнання.

1.4.5. Лист повідомлення.

1.4.6. Телефонограма, факс, E-mail.

1.4.7. Запис переговорів.

1.4.8. Проект плану фінансових витрат (вартість оренди приміщень і демонстраційних засобів, канцелярського приладдя, квітів, води, організація кави-паузи тощо; розмноження інформаційних матеріалів для учасників переговорів).

1.4.9. Список запрошених для замовлення і бронювання місць.

1.4.10. Графік транспортного обслуговування учасників.

1.4.11. План проведення культурної програми.

1.4.12. Стенограма або фонограма.

1.4.13. Текст телефонної розмови.

1.4.14. Наказ за результатами переговорів.

2. Захист роботи студентом перед викладачем.

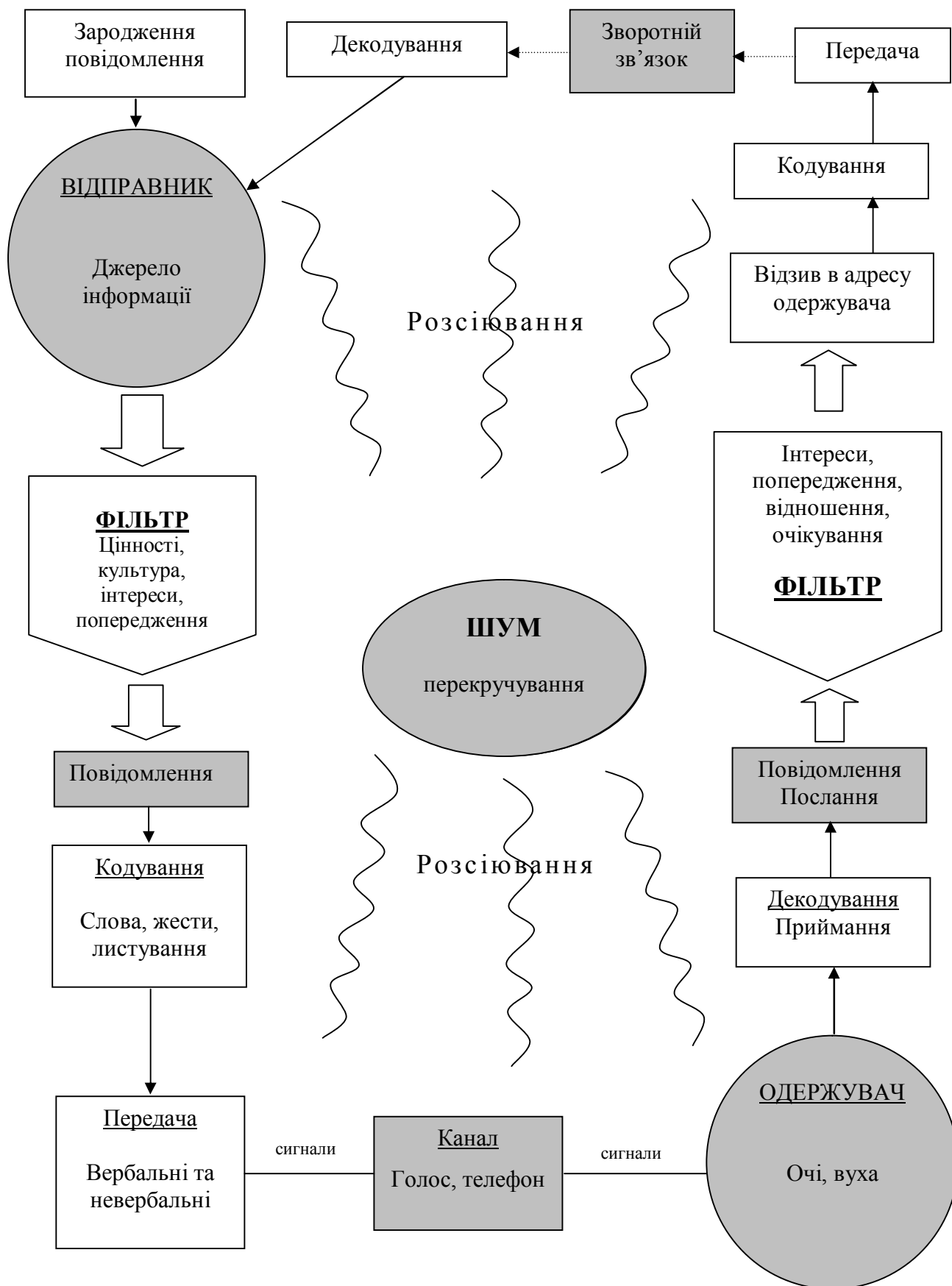
Література: [21, с. 222–249; 22, с. 222–228].

Методичні матеріали щодо виконання практичного завдання

Дивись на с. 92–98 робочого зошиту.

Додаток А

Модель ділового спілкування на підприємстві між двома фахівцями



Список рекомендованої літератури

1. Законодавчі і нормативні акти

1. Конституція України (Основний Закон) // *Голос України*. – 1996.
2. Про засади державної мовної політики : Закон України // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. – 2013. – № 23, ст. 218.
3. Про інформацію : Закон України // *Відомості Верховної Ради України*. – 1992. – № 48.
4. Про державну таємницю : Закон України // *Голос України*. – 1994. – 10 берез.
5. Про звернення громадян // *Відомості Верховної Ради України*. – 1996.
6. Про електронні документи та електронний документообіг [Електронний ресурс] : Закон України // *Верховна Рада України*. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
7. ДСТУ 2732-2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. Національний стандарт України. – К. : Держспоживстандарт України, 2005. – 36 с.
8. ДСТУ 5034:2008. Інформація і документація. Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять. Державний стандарт України. – К., 2008.
9. ДСТУ 3239-95. Документація у сфері зовнішньої торгівлі. Формуляр-зразок. Держстандарт України. – К., 1996.
10. ДСТУ 8440-95. Розміщення кодів у торгових документах. Держстандарт України. – К., 1996.
11. ДСТУ Зовнішньоекономічна діяльність. Терміни та визначення основних понять. Держстандарт України. – К., 1996.
12. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. Держстандарт України. – К., 1997.
13. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. Національний стандарт України. – К., 2003.
14. ДК 010-96. Державний класифікатор управлінської документації. Держстандарт України. – К., 1997.
15. ДК 003-2010. Національний класифікатор професій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/13/file_rus.pdf.
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – К., 2017.

17. Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів : Наказ Міністерства юстиції України від 12.04.2012 № 578/5.

18. Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності в засобах масової інформації : Постанова Кабінету міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 348. – К., 1997.

19. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55.

20. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5.

2. Основні підручники та навчальні посібники

21. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.

22. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент / Л. Є. Довгань. – К. : Екс об, 2002. – 384 с.

23. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. М. Варава, А. Г. Максимчук, А. А. Варава, А. Р. Аратюнян. – Кривий Ріг : Криворізький технічний університет, 2011. – 477 с.

24. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

3. Додаткова література

25. Багрова І. В. Нормування праці / І. В. Багрова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2004. – 212 с.

26. Ведерніков М. Д. Нормування праці: навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна. – Львів : Новий Світ-2000, 2011. – 372 с.

27. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкалова – К. : Кондор, 2003. – 414 с.

28. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник / Н. О. Голошубова. 2-ге вид., переробл. та допов. – К. : КНТЕУ, 2012. – 680 с.

29. Грибов В. Д. Управленческая деятельность / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Юрайт, 2016. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс)

30. Гринберг А. С. Документационное обеспечение управления : электронный учебник / А. С. Гринберг. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 390 с.
31. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
32. Документооборот у системі організації праці менеджера з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, А. О. Гідзула [та ін.] – Х. : ХНЕУ, 2010. – 306 с.
33. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2009. – 624 с.
34. Зінов'єв І. Ф. Стратегічне управління формуванням та розвитком кадрів економічного профілю України : монографія / І. Ф. Зінов'єв, О. І. Трохимець. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 144 с.
35. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала : монография / И. Ф. Зиновьев. – С. : Феникс, 2008. – 407 с.
36. Керівництво організацією : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
37. Кудінова М. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / М. М. Кудінова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. – 70 с.
38. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.
39. Саттон М. Д. Д. Корпоративный документооборот. Принципы, технологии, методология внедрения / М. Д. Д. Саттон. – М. : СПб: Азбука, 2013. – 448 с.
40. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
41. Офісний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 616 с.
42. Чайка Г. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
43. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

Методичні рекомендації
для виконання практичних завдань
із дисципліни «Організація праці менеджера»
для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ступеня вищої освіти бакалавр

Укладачі:
БЕЗГІНОВА Любов Іванівна
ШАРАПОВА Олена Михайлівна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організації
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2018 р., поз. 153

Підп. до друку 23.07.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 687 Кб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.