

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом та маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи

для здобувачів вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

усіх форм навчання

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом
і маркетингу
Протокол № 1
від 28.08.2023 р.

Запоріжжя 2023

Організація праці менеджера. Методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо- професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» очної (денної) та заочної (дистанційної) форм здобуття освіти / Укл. Гельман В.М. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 26 с.

Укладач: Гельман В.М., д.е.н., доцент, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Відповідальний за випуск: Гельман В.М., д.е.н., доцент, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Рецензент: Іванов М.М, доктор економічних наук, завідувач кафедри кафедри управління персоналом і маркетингу, професор

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	6
1 Сутність та особливості управлінської праці	6
2 Інформаційне забезпечення діяльності менеджера	6
3 Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація управлінської праці	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	9
4 Планування особистої роботи менеджера	9
5 Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу	10
6 Організація робочого місця менеджера	11
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	12
7 Документальне забезпечення праці менеджера	12
8 Організація документообігу в підприємстві	13
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ ТА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА	13
9. Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів	13
10. Культура управління та культура менеджера	15
2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	16
3 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ	21
4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	24

ВСТУП

Сутність управління та його функції визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого, його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника.

Управлінська праця це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації, "встановленні гармонії" між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

Менеджер це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в галузі прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Метою викладання навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати свою роботу та роботу персоналу, складати основні види управлінської документації, розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринку, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Основними завданнями курсу «Організація праці менеджера» є набуття теоретичних знань та підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, зокрема організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці; використання часу як ресурсу; організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, отримання знань про новітні технології організації праці в менеджменті; аналіз сучасного стану та тенденції розвитку новітніх технологій в менеджменті; організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті; організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня; обґрунтування необхідності здійснення предметно-міждисциплінарних розробок теоретико-прикладного напрямку, спрямованого на правове забезпечення та раціоналізацію управлінської діяльності менеджерів; формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

Знати:

- функції та особливості праці менеджерів;
- завдання організації праці менеджерів;
- засади функціонального поділу праці в управлінні підприємствами;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
- технологію підготовки управлінських рішень;
- вимоги до службового спілкування менеджера;
- методи оцінювання праці менеджера;
- методи стимулювання праці менеджерів;
- засади планування професійної кар'єри;

Уміти:

- організовувати робоче місце керівника (фахівця);
- аналізувати умови та культуру праці менеджера;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
- планувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення менеджерів;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень;
- організовувати підготовку ділових нарад, зборів, зустрічей, переговорів;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- консультувати керівників з питань раціональної організації праці персоналу;
- підтримувати авторитет та планувати власну професійну кар'єру;

1 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1 Сутність та особливості управлінської праці.

Форма проведення: семінар, вирішення практичних кейсів, тестування, реферативні повідомлення.

Базові поняття: управлінська праця (УП), мета УП, об'єкт УП, засоби УП, продукт УП, функціональні аспекти УП (евристична, адміністраторська, операторська функції менеджера), зміст УП, ролі керівника (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень), класифікація видів діяльності менеджера, кадри управління, розподіл завдань управління між категоріями менеджерів, функції менеджерів (основні, часткові), модель сучасного менеджера (вимоги, передумови).

План

- 1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
- 1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
- 1.3. Види та класифікація управлінської діяльності.
- 1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
- 1.5. Ролі менеджера.
- 1.6. Вимоги до менеджерів

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджер?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
9. Назвати основні категорії кадрів управління.
10. Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів.
11. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
12. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
13. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера

Тема 2 Інформаційне забезпечення праці менеджера

Форма проведення: семінар, робота з документами, реферативні

повідомлення.

Базові поняття: система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.

План

- 2.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
- 2.2. Класифікація інформації.
- 2.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
- 2.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
- 2.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
- 2.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
- 2.7. Інформаційна безпека об'єкта управління. Питання для обговорення
 1. Розкрийте поняття інформації.
 2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
 3. Перелічіть показники якості інформації.
 4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
 5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
 6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
 7. Дайте класифікацію інформації.
 8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
 9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
 10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
 11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
 12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
 13. Опишіть шляхи захисту КТ.
 14. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.
 15. Опишіть процес організації служби економічної безпеки підприємства.

Тема 3 Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація управлінської праці.

Форма проведення: семінар, робота з документами, реферативні повідомлення.

Базові поняття: розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці, види розподілу управлінської праці, технологічний поділ праці в управлінні, форми розподілу праці, напрями вертикального розподілу праці, горизонтальний розподіл праці, відповідальність, компетенція, зобов'язання, процес делегування, умови делегування, види повноважень, визначальні фактори ефективності лінійних повноважень, види функціональних повноважень, помилки підлеглих,

розподіл завдань, розпорядчий вплив, розпорядження, форми передачі розпоряджень, комунікаційні типи керівників, принципи розпорядчої діяльності, природа організаційних змін, цілі організаційних змін, напрями організаційних змін, етапи успішного проведення організаційних змін, методи переборення опору змінам.

План

- 3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
- 3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
- 3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
- 3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
- 3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
- 3.6. Організація командної роботи.
- 3.7. Подолання опору змінам..

Питання для обговорення

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрями вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.
10. Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.
11. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників.
12. Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.
13. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
14. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
15. Охарактеризуйте ознаки команди.
16. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
17. Назвіть методи організації командної роботи.
18. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
19. Назвіть негативні якості командної роботи.
20. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
21. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.

22. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
23. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.
24. Охарактеризуйте ознаки команди.
25. Перерахуйте основні принципи командної роботи.
26. Назвіть методи організації командної роботи.
27. Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.
28. Назвіть негативні якості командної роботи.
29. Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.
30. Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.
31. Охарактеризуйте ролі учасників команди.
32. Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 4 Планування особистої роботи менеджера

Форма проведення: практичні завдання, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання, прийняття рішень щодо пріоритетів за принципом Паретто, матриця Ейзенхауера, АБВ — аналіз, традиційні та комп'ютерні засоби планування.

План

- 4.1. Встановлення особистих цілей менеджера.
 - 4.2. Методи планування роботи менеджера.
 - 4.3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
 - 4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
 - 4.5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.
- Практичні поради менеджеру.

Питання для обговорення

1. Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.
3. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.
4. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи

менеджера?

5. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
6. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
7. Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.
8. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
9. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
10. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.
11. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.
12. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.
13. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
14. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.
15. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.

Тема 5 Нормування управлінської праці

Форма проведення: практичні завдання, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз втрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних втрат часу.

План

- 5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
- 5.2. Методи нормування праці.
- 5.3. Особливості часу як ресурсу.
- 5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.
- 5.5. Раціональне використання часу менеджером

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування

управлінської праці?

5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення самофотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.

Тема 6. Організація робочого місця менеджера

Форма проведення: практична робота, робота в групах, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: системи планування приміщень (кабінетна, зальна, стільникова), правила розподілу приміщень, організація робочого місця, класифікація робочого місця, паспорт робочого місця, вимоги до організації робочого місця, технічні засоби управління, норми штучного освітлення приміщень, АРМ менеджера.

План

- 6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
- 6.2. Класифікація робочих місць.
- 6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
- 6.4. Організаційне оснащення робочих місць.
- 6.5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.
- 6.6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.
- 6.7. Раціоналізація режиму праці.

Питання для обговорення

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорта робочого місця.

6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.
10. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.
11. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.
12. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.
13. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.
14. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.
15. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.
16. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 7 Документальне забезпечення праці менеджера

Форма проведення: практичні завдання, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: інформація, документ, управлінська документація, діловодство, документування, система документації, документальне забезпечення, оригінал та копія документа.

План

- 7.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
- 7.2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
- 7.3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
- 7.4. Система документації та її класифікація.
- 7.5. Документування управлінської діяльності в організації.

Питання для обговорення

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.
3. Які Ви знаєте види документів.
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування.
6. Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
7. Розкрийте поняття системи документації.
8. Наведіть класифікацію системи документації.
9. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
10. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.

Тема 8. Організація документообігу в підприємстві

Форма проведення: практична робота, робота в групах, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: раціональна обробка текстових матеріалів, вимоги до раціоналізації організації документообігу, уніфікація та стандартизація документів, засоби раціональної обробки текстових матеріалів, маркування тексту, розгляд документів, раціональні технології листування, розподіл вхідних документів, напрями та переваги попереднього розгляду документів, вихідні документи, методи контролю за станом документального забезпечення управління.

План

- 8.1. Поняття документообігу на підприємстві.
- 8.2. Складання номенклатури та формування справ.
- 8.3. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
- 8.4. Робота з вихідними документами.
- 8.5. Типові терміни виконання документів.
- 8.6. Організація контролю за виконанням документів.
- 8.7. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Питання для обговорення

1. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
2. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
3. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
4. Розкрийте форми уніфікації документів.
5. В чому полягає процес стандартизації документів.
6. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
7. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?
8. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документального забезпечення управління.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ ТА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Тема 9 Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів

Форма проведення: практичні завдання, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови

ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарської діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

План

- 9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
- 9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
- 9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
- 9.4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
- 9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
- 9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
- 9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
- 9.8. Етика службового спілкування.

Питання для обговорення

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 до ділової наради.
6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
7. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.
10. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
11. Основні принципи ведення ділових бесід.
12. Технологія ефективного проведення зборів.
13. Правила етики службових відносин.
14. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
15. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».
16. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
17. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
18. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.
19. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
20. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.
21. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.

22. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
23. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.
24. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
25. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
26. Визначте типи секретарської діяльності.
27. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
28. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

Тема 10. Культура управління та культура менеджера

Форма проведення: практична робота, робота в групах, дискусія, реферативні повідомлення.

Базові поняття: методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системоутворюючий фактор культури професіоналізму; інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуальнопсихологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації

План

- 11.1. Поняття культури управління.
- 11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
- 11.3. Складові культури управління.
- 11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
- 11.5. Управлінська етика та її складові.
- 11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
- 11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Питання для обговорення

1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.
2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Перерахуйте складові культури управління.
4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
5. Дайте визначення управлінської етики.
6. Перерахуйте складові управлінської етики.
7. Що означає поняття «імідж підприємства».
8. Що означає поняття «імідж менеджера».

9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.

2 ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. *Управлінська праця - це:*

а) особливий вид сумісної діяльності двох чи декількох осіб, які не пов'язані один з одним відносинами прямого підпорядкування, і спрямований на вирішення певних проблем;

б) вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд та потреб споживачів за рахунок обміну цінностями;

в) вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому;

г) вірна відповідь відсутня.

2. *Менеджер - це:*

а) керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження у сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах;

б) людина, яка вдало використовує свої новаторські, підприємницькі та інші здібності для досягнення поставленої мети;

в) людина, яка має нахил до підприємницької діяльності та необхідний капітал для реалізації бізнес-плану;

г) людина, яка професійно здійснює управлінські функції.

3. *Менеджери середнього рівня управління (управлінського рівня) займаються:*

а) щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;

б) управлінням і координацією у межах організації; узгодженням різноманітних форм діяльності та зусиль різних підрозділів;

в) підвищенням ефективності діяльності організації за рахунок задоволення потреб працівників, «встановлення гармонії .» між індивідуальними трудовими процесами та координації спільної діяльності працівників;

г) розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням шлей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем;

4. *Менеджери вищого рівня управління (інституціонального рівня) займаються:*

а) щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;

б) управлінням і координацією у межах організації; узгодженням різноманітних форм діяльності та зусиль різних підрозділів;

в) підвищенням ефективності діяльності організації за рахунок задоволення потреб працівників, «встановлення гармонії .» між індивідуальними трудовими процесами та координації спільної діяльності працівників;

г) розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.

5. Створення навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями характеризують ...

- а) зміст діяльності менеджера;
- б) функції менеджера;
- в) основні чинники діяльності менеджера;
- г) основне завдання менеджера.

6. Розробка та реалізація кадрової політики, зокрема, комплектування штатів, здійснення добору, навчання, розставлення та переміщення кадрів характеризує:

- а) стратегічну функцію;
- б) експертно-консультативну функцію;
- в) адміністраторську функцію;
- г) дисциплінарну функцію.

7. Основу функції складають: принцип моралі, єдність слова і справи менеджера, культура внутрішньо організаційних відносин, створення та підтримка позитивних традицій тощо.

- а) представницької;
- б) виховної;
- в) психотерапевтичної;
- г) комунікативно-регулюючої.

8. Реалізація професійної компетентності, делегування повноважень та використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих характеризують:

- а) інноваційну функцію;
- б) експертно-комунікаційну функцію;
- в) комунікативно-регулюючу функцію;
- г) представницьку функцію.

9. Створення атмосфери психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є відчуття безпеки, оптимістичний погляд на події в колективі тощо характеризує:

- а) психотерапевтичну функцію;
- б) адміністраторську функцію;
- в) виховну функцію;
- г) стратегічну функцію.

10. Очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою - це:

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) роль;
- г) метод.

11. Якості, які необхідні менеджеру поділяють на:

- а) концептуальні, міжособистісні, спеціальні;
- б) фізичні, моральні, психологічні;
- в) професійні, особисті, ділові;
- г) вірна відповідь відсутня.

12. *Процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління характеризує:*

- а) функціональний розподіл управлінської праці;
- б) ієрархічний розподіл управлінської праці;
- в) технологічний розподіл управлінської праці;
- г) професійний розподіл управлінської праці.

13 *Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників передбачає:*

- а) кваліфікаційний розподіл управлінської праці;
- б) посадовий розподіл управлінської праці;
- в) ієрархічний розподіл управлінської праці;
- г) функціональний розподіл управлінської праці.

14. *Під диференціацією процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконується певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів розуміють:*

- а) професійний розподіл управлінської праці;
- б) кваліфікаційний розподіл управлінської праці;
- в) технологічний розподіл управлінської праці;
- г) ієрархічний розподіл управлінської праці.

15. *Колектив має являти собою:*

- а) об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників;
- б) співдружність однодумців, в якій створюються передумови формування соціального середовища для самовираження і розвитку особистості;
- в) команду, яка об'єднуючи фізичні, психологічні, фізіологічні та інші здібності, прямує до реалізації поставлених цілей організації;
- г) вірно все вище викладене.

16. *Працівники, які здійснюють лінійне і функціональне управління, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваними ними колективи -це:*

- а) технічні виконавці;
- б) керівники;
- в) фахівці;
- г) професіонали.

17. *Пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам.*

- а) адміністративний метод;
- б) організаційний метод;
- в) організаційно-адміністративний метод;

г) розпорядчий вплив.

18. Розпорядчий документ виданий керівником підприємства, яке є постійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним характеризує:

- а) протокол
- б) статут підприємства
- в) наказ
- г) посадову інструкцію

19.....- це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань; повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів діяльності:

- а) розпорядження;
- б) наказ;
- в) вказівка;
- г) штатний розклад.

20. Дослідники виділяютькомунікативні типи керівників по їхній орієнтації на спілкування з підлеглими.

- а) три: лінійний, функціональний, змішаний;
- б) чотири: тип А, Б, В, Г;
- в) чотири: тип А, В, С, D;
- г) три: тип а, т, у.

21. Принцип Паретто в загальному вигляді полягає у тому, що у межах певної множини окремі малі частини манять більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині:

- а) співвідношення 82:18;
- б) співвідношення 70:30;
- в) співвідношення 80:20;
- г) співвідношення 75:25.

22.АБВ – аналіз:

- а) вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач у співвідношенні витрати часу і результат;
- б) допомагає керівникам проранжувати справи за ступенем важливості та терміновості виконання;
- в) ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від їх важливості виконання;
- г) вірно все вище викладене.

23.Вкажіть фактор, який не перешкоджає активному делегуванню повноважень:

- а) недовіра до підлеглих;
- б) недооцінка здібностей підлеглих;
- в) перерозподіл функцій між працівниками;
- г) бажання керівника брати участь у розв'язанні конфліктів та проблем.

24. Принцип керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності підвищується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, до спільних дій і спільних рішень, що йде на користь

організації називається:

- а) делегування завдань;
- б) делегування відповідальності;
- в) корпоративний дух;
- г) обов'язок працівника.

25. Спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою являє собою:

- а) нараду;
- б) збори;
- в) засідання;
- г) метод керівництва.

26. Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу являє собою:

- а) нараду;
- б) метод керівництва;
- в) засідання;
- г) збори.

27. За цілями ділові наради поділяються на:

- а) разові, регулярні, періодичні;
- б) диктаторські, автократичні, дискусійна, довільна;
- в) заплановані, позапланові;
- г) навчальні, роз'яснювальні, проблемні, координаційні, інформаційні.

28. Мета- передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців:

- а) оперативної наради;
- б) «наради без наради»;
- в) наради методом «мозкової атаки»;
- г) інструктивної наради.

29. В практиці використовують наступні методи ведення ділових переговорів:

- а) варіаційний, інтеграційний, метод врівноваження позицій, метод, поетапного досягнення угоди;
- б) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- в) розпорядчий, організаційний, метод «Альпи»;
- г) інтеграційний і варіаційний.

30. До раціональних прийомів ведення переговорів не належить:

- а) вичікування;
- б) пакетування;
- в) блокова політика;
- г) розподіл проблеми на складові.

31. До негативних прийомів ведення переговорів не належить:

- а) позиційний тиск;
- б) поступове відкриття своєї позиції;

в) погроза припинення переговорів;

г) психологічна війна.

32. До основних функцій секретаря входить:

а) робота з документами;

б) організація приймання відвідувачів;

в) участь у підготовці і проведенні нарад;

г) вірно все вище викладене.

33. При виборі працівника на посаду секретаря не враховують:

а) самостійність, ініціатива;

б) комунікабельність;

в) неупереджений погляд, вміння аналізувати;

г) уміння поводити себе з людьми.

34. З урахуванням специфіки роботи менеджера не відносять такий вид нормування витрат праці як:

а) норми керованості;

б) укрупнені нормативи чисельності;

в) нормативи адміністративних витрат;

г) нормативи часу і обслуговування.

35. Для удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою:

а) порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами;

б) методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;

в) хронометражу;

г) вірно все вище викладене.

3 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Критерії оцінювання результатів навчання

Поточні контрольні заходи:

Практична робота – дозволяє студентам закріпити на навчальних ситуаціях теоретичний матеріал за 10 темами занять (кожне з яких оцінюється в 1 бал, максимальна кількість балів за знання теоретичного матеріалу – 10) та оволодіти практичними навичками з курсу – передбачено 7 практичних занять (кожне з яких оцінюється у 2 бали, максимальна кількість балів за практичні знання – 14). Максимальна кількість балів – 24.

За кожним змістовим модулем передбачено практичне завдання. При захисті практичних робіт відбувається **усне опитування** (оцінювання теоретичних знань студента) та **перевірка практичного виконання роботи** – оцінювання спеціальних предметних умінь і навичок (кожне практичне завдання оцінюється у 4 бали). Максимальна кількість балів – 16.

Контрольне тестування - оцінювання знань студента з лекційних та

практичних тем відповідних змістових модулів. Тестування відбувається в системі MOODLE ЗНУ та проводиться в тиждні атестації 1 (тестове завдання оцінюється в 10 балів) та атестації 2 (тестове завдання оцінюється в 10 балів). Максимальна кількість балів – 20.

Підсумкові контрольні заходи:

Підсумковий контроль включає: виконання **індивідуального дослідницького завдання (ІДЗ)** та **залік**.

ІДЗ виконується у вигляді аналітичного дослідження (максимальний бал 20) відповідно до форм (на вибір): завдання звичайної складності, яке направлено на закріплення знань і умінь: виконання індивідуального завдання «Організація праці менеджера (управителя) з персоналу» та його презентація; або завдання підвищеної складності, направлене на розвиток наукового мислення та ініціативи: проведення власних досліджень щодо підвищення ефективності праці менеджерів в українських організаціях у вигляді написання статей/ участі у конференціях.

Для успішного продовження подальшого навчання та отримання оцінки «задовільно», що відповідає мінімальним вимогам до знань з дисципліни «Організація праці менеджера» ЗВО повинен

Знати:

- особливості управлінської праці;
- функції та ролі менеджера;
- основні завдання організації праці менеджерів;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
- технологію делегування повноважень у менеджменті;
- порядок підготовки управлінських рішень;
- організацію службового спілкування менеджера;
- підходи до оцінювання праці менеджера;
- види та особливості стимулювання праці менеджерів;
- процедуру програмування професійної кар'єри;

Вміти:

- організувати робоче місце менеджера
- оцінювати стан умов праці на робочому місці менеджера;
- нормувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів та інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
- організувати підготовку та проведення ділових нарад і зустрічей;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- застосовувати на практиці навички само менеджменту;
- заповнювати основні види ділової документації менеджера;
- планувати власну професійну кар'єру.

Таблиця 4 - Поточний контроль за модулями

Контрольний захід		Термін виконання	% від загальної оцінки	
Поточний контроль (max 60%)				
Змістовий модуль 1	Вид теоретичного завдання: експрес-опитування	Практичне заняття 1	Тиждень 1,2,3	9 %
	Вид практичного завдання: презентація, ситуаційні тести			
Змістовий модуль 2	Вид теоретичного завдання: експрес-опитування	Практичне заняття 2,3	Тиждень 4,5,6,7	11 %
	Вид практичного завдання: індивідуальні вправи, творчі завдання, тестові вправи			
	Атестаційний контроль 1: тестування		Тиждень 7	10 %
Змістовий модуль 3	Вид теоретичного завдання: експрес-опитування	Практичне заняття 4,5	Тиждень 8,9,10	10 %
	Вид практичного завдання: індивідуальні та тестові завдання			
Змістовий модуль 4	Вид теоретичного завдання: експрес-опитування	Практичне заняття 6,7	Тиждень 11,12,13,14	10 %
	Вид практичного завдання: ділова гра, кейси, ситуаційні тести			
	Атестаційний контроль 2: тестування		Тиждень 14	10 %
Підсумковий контроль (max 40%)				
ДЗ				20%
Залік				20%
Разом				100%

За наявності сертифікату (свідоцтва, програми тощо) про проходження онлайн-курсу, тренінгу, вебінару, курсу підвищення кваліфікації та ін. з тематики (однієї з тем, змістового модуля) навчальної дисципліни залежно від кількості прослуханих годин (здобутих кредитів) здобувачу може бути нараховано до 35 балів. Дотичність тематики, відповідність досягнутих результатів навчання та кількість додаткових балів визначається викладачем. Документи, що підтверджують участь здобувача у відповідних заходах, мають бути подані викладачу до початку сесії.

Таблиця 5 Шкала оцінювання: національна та ECTS

ЗА ШКАЛОЮ ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою
		Екзамен
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)
C	75 – 84 (добре)	
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)
E	60 – 69 (достатньо)	
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)	

4 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Єгорович І.В. Організація праці управлінця: конспект лекцій. Одеса. 2019. URL.: http://eprints.library.odeku.edu.ua/5506/1/Egoraschenko_OPU_KL_2019.pdf
3. _2019.pdf
4. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б.. Ділове адміністрування: навч. посіб. /за ред. проф. Б. А. Карпінського. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 411 с.
5. Власенко Д. О. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 209 с.
6. Доровської О.Ф., Іванісов О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 290 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 504 с.
8. Варава Л.М. та ін. Організація праці менеджера: навчальний посібник/ Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
9. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: <http://surl.li/hfpcr>
10. Доброзорова О. В., Осадчук І. В. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 502 с.
11. Organizational Behavior. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing, 2017. 690 р. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048386.pdf>.

Допоміжна

1. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: навчальний посібник. Суми: Видавництво «Університетська книга», 2022. 648 с.
2. Музиченко Г. В., Черненко Н. М. Управлінські технології сучасного менеджера : навчальний посібник для слухачів міжнародного проекту «Норвегія–Україна». Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 138 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11335/3/Muzychenko%20Hanna%20Vycheslavivna%202021.pdf>
3. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12701.pdf>
4. Чжоу Д. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок / пер. з англ. Т. Микитюк, О. Асташова. Київ : BookChef : Форс Україна, 2020. 350 с.
5. Завидівська О. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів : теоретико- методичний аспект формування готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації: монографія / наук. ред. д-ра пед.

наук, проф. М. О. Носка. Чернігів – Львів : Простір-М, 2020. 642 с. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/30515>

6. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 424 с.

7. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеева І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 38/2023. С.16-23. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/848/771>

8. Сватюк О. Р., Захарець А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 210-222. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf>

9. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>.

10. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 3. С.15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_4

11. Сакалюк О. О., Соболев К. С. Комунікації в управлінській діяльності сучасних менеджерів. Інноваційна педагогіка. 2021. Вип. 39. С. 239-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2021_39_50

12. Гончар Л. В. Діагностика рівнів сформованості культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Інноваційна педагогіка 2020. Вип. 23(1). С.96-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_23\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_23(1)_23)

13. Кучер Л. Р., Замрій О. М. Роль конкурентоспроможної особистості менеджера в управлінні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2020_21_15

14. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Вип. 2. С. 63-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_10

15. Kropp B., Cambon A., Clark S. What Does It Mean to Be a Manager Today? Harvard Business Publishing: official site. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>

16. F. John Reh. The Role and Responsibilities of a Manager. 2020. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-manager-2276096>

17. Гельман В. М., Гайдай Д. Мотивація як засіб підвищення ефективності менеджменту персоналу. Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, ЗНУ, 21 квітня 2023 р.)/ за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С.57-58.

18. Helman V. M., Cherep O. H., Terentieva N. V., 2022. Professionalization of

society: interaction of vocational education and the labor market. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. No 2 (54), p. 117-122.

19. Гельман, В.М. Делегування повноважень як передумова вироблення і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2018. № 5, Т. 2(262). С. 191-196.

20. Гельман, В.М., Вплив HR-практик на ефективність працівників підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(3). С. 91- 94.

Інформаційні ресурси

1. Сторінка навчальної дисципліни в системі moodle URL.: <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=11308>
2. Кодекс законів про працю України (КЗпП) : Закон України від 10.12.2071 № 322- VIII (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/108/95-вр#Text>
4. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» : Наказ Держспоживстандарту України № 327 від 28.07.2010 (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203>
6. Портал «Кадровик-01»: офіційний сайт. URL : <https://www.kadrovik01.com.ua/>
7. Портал «Management.com.ua»: офіційний сайт. URL : <https://www.management.com.ua/>