

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
імені Івана Боберського**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Організація праці менеджера

(назва навчальної дисципліни)

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

дисципліни спеціалізації

підготовки бакалавр

(рівень вищої освіти)

галузь знань 07 Управління і адміністрування

(шифр і назва напрямку)

спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Навчальна програма з дисципліни «**Організація праці менеджера**» для студентів за спеціальністю **073 Менеджмент** VІс. (денна форма навчання).

Розробник: доц., к.е.н. Гуцуляк В.Р.

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від « 10 » грудня 2020 року № 5

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

(Павленчик Н.Ф.)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні Ради факультету туризму

Протокол від. « » _____ 2020 року №

Голова _____

(_____)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

© Гуцуляк В.Р., 2020 рік

Програма вивчення навчальної дисципліни «**Організація праці менеджера**» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності **073 «Менеджмент»**.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності і методи організації управлінської праці та процесу управлінського діловодства.

Дисципліна є фаховою, обов'язковою для вивчення.

За предметом дослідження пов'язана із такими дисциплінами, як «Менеджмент», «Управління персоналом», «Комунікаційний менеджмент», «Креативний менеджмент», «Психологія управління», «Українська мова професійного спілкування», «Риторика», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

Програма навчальної дисципліни складається з таких **поточних контролів**:

1. Поточне оцінювання тем семінарських занять 75 балів
2. Самостійної роботи оцінюється 25 балів.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» є формування у майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навчити вправно акумулювати основними управлінськими документами.

1.2. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання:

Загальні компетентності:

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові компетентності:

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 21. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПРН 23. Знати основи обліку та оподаткування в при здійсненні управління організацією

На вивчення навчальної дисципліни відводиться **90 годин / 3 кредити ECTS.**

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Тема 1. СУТЬ І ЗМІСТ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Праця менеджера — це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовища.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату системи управління. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер - це, перш за все, організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки його діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

Тема 2. РОЛІ ТА ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

Торкаючись змісту роботи менеджера можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, "це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді".

Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю,

правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру. Професор Й.С.Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються та задач, що вирішуються.

Тема 3. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО СТИЛЬ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Стиль управління — це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. Є багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями.

При здійсненні своїх функцій менеджери використовують різні прийоми. Але багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує його конкретний стиль у роботі. Використання конкретного стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів — ситуації і особистих якостей менеджера. Класичні види стилів: авторитарний (одноосібний) стиль; демократичний стиль керівництва; ліберальний стиль керівництва.

В основу класифікації індивідуальних стилів керівництва покладено характер відносин між менеджером і підлеглими працівниками.

Методи управління — це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. їх можна класифікувати за різними ознаками: 1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень; 2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи; 3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу; 4) за характером застосування: загальні і спеціальні. На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завданням, а також загальним параметрам їхнього досягнення.

Тема :4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Цінний той керівник, що знає свою справу, уміє добре управляти і домагатися поставлених цілей, незалежно від його зовнішності й освіти. Це головний стандарт дійсного керівника. Але навіть при наявності усіх вище перерахованих навичок керівник не буде успішним якщо він не буде правильно організовувати свій час і робочий день. Адже такий ресурс як час коштує на ряду з багатьма іншими ресурсами: людьми, фінансами і сировиною.

Менеджер завжди знаходиться в трьох вимірах у дійсному, минулому і майбутньому. Час - не можна нагромадити, помножити або передати. Він проходить безповоротно. На жаль з давніх часів склалося уявлення про керівника, як про людину з мінімальною кількістю вільного часу, і чим менше часу мав керівник, тим більше значною персоною він здавався. Але насправді це лише говорить про низький рівень самоменеджменту, що являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

Тема 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА

Нормування праці - це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах. Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників. З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм: норми керованості для керівників - кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.

Укрупнені нормативи чисельності для фахівців, тобто чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах.

Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців визначаються у залежності від трудомісткості робіт.

Щоб створити «часову базу» для планування, необхідно звернути увагу на перші два етапи: підготовка даних, щоб визначити затрати часу на постійні справи, здійснення аналізу змісту плануючих справ і визначити необхідний час для їх виконання. Ці два етапи називають - процесом обліку часу. Існують такі методи обліку затрат робочого часу: фіксація і самофіксація використання робочого часу; хронометраж; моментні спостереження. Самим ефективним методом є самофіксація робочого дня, так як тут діє управлінське правило: якщо працівник включений в процес регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ. УМОВИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

У комплексі заходів, що забезпечують ефективність праці в сфері управління, важлива роль відводиться раціоналізації робочих місць і створенню сприятливих умов праці. Від них залежить працездатність персоналу і продуктивність праці, ступінь використання потенціалу, збереження здоров'я і тривалості життя працівників управлінської праці.

Одним з важливих питань організації робочих місць є раціональне їх планування. Під плануванням робочого місця мається на увазі раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: устаткування, технологічного й організаційного оснащення, інвентаря, що забезпечують оцядливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.

Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ

Головна задача планування і реалізації міститься в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньо-організаційної кар'єри. Ця взаємодія обумовлює здійснення низки задач, а саме: досягнення взаємозв'язку ціле забезпечення організації і окремого працівника; забезпечення напрямку планування кар'єри на окремого працюючого з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення "кар'єрних перешкод", в яких практично не з'являються можливості для розвитку працівника; підвищення якості процесу планування кар'єри; формування наочних та сприймаємих критеріїв службового зростання, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;

вивчення кар'єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення невирогідних очікувань; визначення шляхів службового зростання, використання яких могло задовільнити кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

Для оптимізації процесу зростання і розвитку працівника, керівництво організації повинно забезпечити розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його навичок і цінностей для майбутнього направлення його кар'єри, починаючи з першого призначення на посаду. При цьому треба враховувати і використовувати такі фактори.

Управління кар'єрою треба розглядати тільки як організовану і продуману допомогу персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити кар'єру і реалізувати свої здібності.

Досвід американських фірм показує, що роботодавці приймають три головних рішення пов'язаних з кар'єрою працівників: мотивація самих працівників, ефективність роботи та їх відданість фірмі. Найкращим є мотивація зайняття вищої посади на основі компетентності. Але компетентність працівника пов'язана зі стажем роботи на фірмі. Компетентність визначається шляхом оцінки працівника з урахуванням прогнозу майбутньої компетентності, вважаючи, що компетентний у минулому працівник буде виконувати роботу також добре.

Деякі фірми використовують випробування для оцінок працівників самостійно або через центри оцінки. Багато фірм не розголошують дані про вакансії і вимоги до кандидатів. Рішення про підвищення виносяться головними менеджерами, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними.

Конкурентні переваги менеджера формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і можуть розглядатись як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс менеджера містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб'єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення менеджера до успіху у про-

фесійній кар'єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, ціннісних орієнтацій, знання та досвід, рівень технологічної майстерності.

Тема 9. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Документальна фіксація інформації є обов'язковим елементом управлінської діяльності. Матеріальними носіями її є документи. Інформація, що міститься в документах, необхідна для стабільної діяльності будь — якої організації, підприємства. На її основі приймаються відповідні управлінські рішення. Документ — матеріальний об'єкт, що містить інформацію у зафіксованому вигляді.

Згідно з Державним стандартом на термінологію діловодства та архівної справи, документ — це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної діяльності і продукти розумової діяльності людини. 219 Як носій інформації документ є неодмінним елементом внутрішньої організації кожної установи, підприємства. Документи забезпечують взаємодію всіх підрозділів. Комунікативна функція документів забезпечує і зовнішні зв'язки установ та підприємств. Документи використовуються для передачі інформації у часі та просторі, тобто мають координуючу функцію.

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом — рукописним, машинописним, типографським. Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають управлінською документацією. Управлінська документація — це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій — інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

Документування — це процес створення документів. Документування інформації є обов'язковою умовою віднесення до інформаційних ресурсів. Здійснюється воно в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів.

Документування включає наступні операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання. ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу — проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, при цьому виключає дублювання операцій при роботі з документами. Відповідний розподіл праці у такому разі закріплюється в посадових інструкціях і функціональних обов'язках. Передача документів на всіх етапах проходження (на розгляд, виконання, від одного виконавця до іншого) здійснюється тільки через працівника, який відповідає за діловодство, за резолюцією керівника підприємства.

Класифікація документів — це поділ усіх документів за певними ознаками на справи.

Справою називається сукупність документів, сформованих за якоюсь ознакою, зібраних у тверду обкладинку, оформлених за чіткими правилами.

Номенклатура справ — це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства; вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справи, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки.

Типові строки виконання документів. Перелік документів із зазначенням певного строку виконання.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Інформація — повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи. Менеджери організацій використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не розрізняють інформацію і дані. Дані є характеристикою фактів і подій, джерелом інформації. Але самі по собі вони нічого не варті. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах: рівень, на якому використовується інформація; тип використовуваної інформації.

Загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види її типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення. Класифікація інформації: за формою передачі (одержання): візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована; за джерелом одержання: зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування; за ступенем опрацювання: виробнича, первинна; за часом використання: постійна, перемінна прогнозна, перспективна, оперативна; за роллю в процесі управління: директивна, планова, звітна, контрольна; за характером змісту: статистика, бухгалтерська, кадрова; за можливостями використання: корисна, надлишкова, зайва.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні вміти її фільтрувати та розрізняти.

Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЯ НАРАД І ЗБОРІВ

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Нарада — форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до

відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань. Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Всі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види: пов'язані з опрацюванням рішень, організацією реалізації прийнятих рішень, підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів, вирішенням поточних виробничих завдань тощо. Службові наради — це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

Збори — присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Технологія ефективного проведення зборів. Збори — це, по суті різнопланові бесіди. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особа й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш крпіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими. Проаналізуємо наведені нижче дев'ять правил проведення зборів одне за одним і в подальшому будемо пристосовувати їх до наших специфічних умов.

Тема 13. ДІЛОВІ БЕСІДИ ТА ПЕРЕГОВОРИ

Слід засвоїти кілька основних принципів ведення бесіди й відшліфувати їх у повсякденній практиці до досконалості. Проте слід мати на увазі, що неможливо освоїти всі принципи відразу, без теоретичної бази й тривалих тренувань. Тільки шляхом кропіткої праці й вправ ми можемо й повинні розвивати здатність застосовувати одночасно кілька зазначених тут принципів.

Існують основні технічні прийоми проведення ділових бесід і переговорів, які можна й варто застосовувати в будь-якій ситуації. Вони допомагають організувати колектив і налагодити успішну роботу. П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід: — повернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні повернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати; — (передача інформації) — будити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь; — детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією); — виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень); — перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Переговори — взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному.

Переговори є широким аспектом спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів — це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємно прийнятих рішень для конфліктуючих сторін.

Тема 14. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації. Поняття «культура» є узагальнюючим і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості і нарешті, про культуру окремих видів діяльності. Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей. До матеріальної культури належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою. До духовної культури належать наука, рівень освіти населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, навичках і досвіді, набутих ним. Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь. Суспільство відтворює й удосконалюється, тільки наслідуючи і творчо опрацьовуючи вже нагромаджені багатства.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів. Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Тема 15. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноуау, потенціал розвитку. Поряд з цим до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка є системою, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії.

Корпоративна (організаційна) культура — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти: • прийняті всіма працівниками норми; • принципи, способи розподілу влади; • прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників; • характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків); • організація рольового розподілу; • система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління

Мовою ділових кіл організаційна культура означає: важливість роботи для досягнення успіху в бізнесі; сприйняття роботи не тільки як засобу одержання доходу і професійного росту, й як способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність; повага до працівників, визнання цінності кожного співробітника саме цієї компанії; цінність таких якостей, як енергія, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм; визнання

споживачів (клієнтів) та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності компанії. Переважна більшість керівників розглядають організаційну культуру як інструмент, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва. Діловий етикет — порядок поведінки в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванню.

Однією із основних складових організаційної культури є принципи спільної діяльності, які визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

Тип спільної діяльності — це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.

Імідж (від англ. *image*) — образ, змістовний бік характеру конкретної особи. Під іміджем організації, як правило, мається на увазі її узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.

Останнім часом особливий інтерес викликає так званий корпоративний імідж. Корпоративний, або організаційний імідж — це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей. Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, — це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і

негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....



Основна:

1. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
4. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448с
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
6. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Додаткова:

7. Ксенофонтowa X. З. Корпоративний менеджмент. Підручник. - М.: КноРус. 2020. 314 с.
8. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
9. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
12. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.
13. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е вид., перероб. та доп. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
14. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 332 с.
15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
16. 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
17. 2. Єгоращенко І. В. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Одеса: Вид-во «ТЕС», 2009. 120 с. 3. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / укладач Маліновська О. Я. Львів, 2018. 112 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.02.2020).
18. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посібник / І. І. Дахно. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
19. Діденко А. Сучасне діловодство. —К.: Либідь, 2000.- 384 с.
20. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002. 384 с.

21. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнаренко К. — К.: «Знання», 2000. – 284 с.
22. Сібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006. 320 с.
23. Сібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. – 388 с.
24. Сібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008. – 192 с.
25. Сібіцька Л. І., Сібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2008. – 528 с.

Оцінювання

Оцінювання якості знань студентів здійснюється відповідно до:

Положення ЛДУФК - <http://ldufk.edu.ua/index.php/navchalna-robota.html>

Робочої програми - <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/11594>

Порядку оцінювання - <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/11597>

Поточне оцінювання – це оцінювання навчальних досягнень студента (рівень теоретичних знань та практичні навички з тем) під час проведення аудиторних занять (семінарських), організації самостійної роботи та активності студента на занятті (реалізується у формі опитування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання студентом тощо).

Підсумкова оцінка – проведення екзамену.

Екзаменаційні вимоги

1. Сутність та зміст праці менеджера.
2. Предмет, об'єкт та особливості праці менеджера.
3. Види управлінської діяльності.
4. Класифікація управлінської діяльності.
5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
6. Суть ролей, яку виконує менеджер.
7. Умови успішної реалізації ролей ефективного менеджменту.
8. Вимоги до менеджера.
9. Суть ефективних методів управління.
10. Класифікація стилів управління.

11. Характеристика стилів управління.
12. Постановка цілей менеджера.
13. Завдання, які стоять перед менеджером.
14. Принципи опрацювання управлінських рішень.
15. Тайм-менеджмент. Планування часу.
16. Види нормування праці.
17. Методи нормування праці.
18. Особливості часу як ресурс.
19. Облік та аналіз робочого часу.
20. Раціональне використання часу менеджера.
21. Поняття робочого місця менеджера.
22. Планування та оснащення робочих місць.
23. Раціоналізація режиму праці.
24. Сутність поняття «кар'єри».
25. Типи і фактори кар'єри.
26. Кар'єрні періоди в житті людини.
27. Вибір кар'єри та принципи управління.
28. Планування кар'єрної стратегії.
29. Фактори успіху розвитку кар'єри.
30. Конкурентоздатність професіоналізму менеджера.
31. Визначення та суть документа.
32. Види документів.
33. Класифікація документів.
34. Документування управлінської діяльності в організації.
35. Поняття документообігу підприємства.
36. Складання номенклатури.
37. Формування справ.
38. Типові строки виконання документів.
39. Класифікація інформації.
40. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
41. Суть ділових нарад.
42. Класифікація ділових нарад.
43. Технологія підготовки проведення ділової наради.
44. Технологія підготовки проведення ділових зборів.
45. Суть та значення зборів.
46. Технологія ефективного проведення.
47. Підготовка і проведення ділових бесід.
48. Принципи проведення ділових бесід.
49. Підготовка до ділових переговорів.
50. Проведення ділових переговорів.
51. Поняття культури управління.

52. Роль культури менеджменту.
53. Основні функції культури менеджменту.
54. Складові культури управління.
55. Управлінська етика та її складові.
56. Імідж підприємства.
57. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.
58. Імідж менеджера.