

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації до самостійної роботи
з навчальної дисципліни**

"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА"

**для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
заочної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 5 від 28.11.2012 р.

Укладачі: Гриньова В. М.
Потьомкін С. К.
Козлова І. М.
Яндола К. О.

М54 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Організація праці менеджера" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" заочної форми навчання / укл. В. М. Гриньова, С. К. Потьомкін, І. М. Козлова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 60 с. (Укр. мов.)

Запропоновано умови завдань та виробничих ситуацій для самостійної роботи. Подано завдання, які сприятимуть формуванню у студентів професійних та ділових компетентностей у сфері організації роботи менеджера.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" заочної форми навчання.

Вступ

Навчальна дисципліна "Організація праці менеджера" викладається після вивчення таких навчальних дисциплін, як: "Менеджмент", "Управління персоналом", "Соціологія". Основною метою навчальної дисципліни є формування у майбутніх менеджерів компетентностей організувати особисту працю і працю підлеглих, складати основні види управлінської документації.

Методика викладання навчальної дисципліни базується на синтезі лекцій, семінарів та практичних завдань.

Важливим елементом успішного засвоєння матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів.

У даному навчальному виданні пропонуються завдання та ситуації, які сприятимуть формуванню таких компетентностей:

- здатність нормувати час при опрацюванні текстових документів;
- застосування фотографії робочого часу при його нормуванні;
- здатність організувати процес документування в управлінні, формулювати вимоги до складання та оформлення документів;
- планувати та організувати робочі місця менеджерів;
- здатність організувати та проводити наради та збори;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- складати та оформлювати документи різного призначення;
- формувати потоки документів та організувати порядок проходження і виконання документів.

Модуль 1. Управлінська праця та її наукова організація

Тема 1. Особливості управлінської праці

Завдання 1

На одній із ділянок підприємства працюють 3 робітника. За зміну вони виготовляють різну кількість деталей. Дані з нормативного часу на обробку деталей та їх кількості наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

| Варіант | Нормативний час на обробку деталі, хв. | | | Кількість виготовлених деталей за зміну робочим, од. | | |
|---------|--|--------------|--------------|--|--------------|--------------|
| | 1-й робітник | 2-й робітник | 3-й робітник | 1-й робітник | 2-й робітник | 3-й робітник |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 6,3 | 7,3 | 10,1 | 100 | 80 | 65 |
| 2 | 6,4 | 7,4 | 10,3 | 99 | 78 | 63 |
| 3 | 6,5 | 7,5 | 10,2 | 98 | 76 | 61 |
| 4 | 5,8 | 7,6 | 9,7 | 105 | 74 | 67 |
| 5 | 5,9 | 7,7 | 9,5 | 107 | 72 | 68 |
| 6 | 6,0 | 6,9 | 9,8 | 106 | 82 | 63 |
| 7 | 5,7 | 6,8 | 9,9 | 110 | 83 | 65 |
| 8 | 5,8 | 6,8 | 10,0 | 108 | 84 | 64 |
| 9 | 6,1 | 7,0 | 10,0 | 103 | 81 | 58 |
| 10 | 6,2 | 7,1 | 10,1 | 104 | 83 | 59 |
| 11 | 6,3 | 7,2 | 10,2 | 102 | 84 | 57 |
| 12 | 6,4 | 7,4 | 10,3 | 100 | 85 | 55 |
| 13 | 6,5 | 7,3 | 10,4 | 98 | 86 | 54 |
| 14 | 6,6 | 7,6 | 9,9 | 99 | 75 | 68 |
| 15 | 6,4 | 6,9 | 9,8 | 101 | 76 | 66 |
| 16 | 6,8 | 7,6 | 9,9 | 96 | 78 | 69 |
| 17 | 6,7 | 7,5 | 10,1 | 95 | 79 | 64 |
| 18 | 6,5 | 7,2 | 10,3 | 96 | 81 | 52 |
| 19 | 6,6 | 7,0 | 10,2 | 97 | 80 | 53 |
| 20 | 6,3 | 7,4 | 10,1 | 100 | 81 | 54 |
| 21 | 6,4 | 7,3 | 10,4 | 101 | 83 | 56 |
| 22 | 6,1 | 7,3 | 10,5 | 103 | 82 | 57 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|-----|-----|------|-----|----|----|
| 23 | 6,2 | 7,5 | 9,7 | 104 | 85 | 58 |
| 24 | 6,0 | 7,4 | 9,8 | 102 | 84 | 69 |
| 25 | 5,9 | 7,6 | 9,9 | 105 | 80 | 68 |
| 26 | 5,8 | 7,7 | 9,8 | 107 | 78 | 67 |
| 27 | 6,1 | 7,3 | 9,9 | 104 | 77 | 70 |
| 28 | 6,2 | 7,4 | 10,2 | 101 | 81 | 60 |
| 29 | 6,3 | 7,5 | 10,3 | 103 | 75 | 61 |
| 30 | 6,4 | 7,6 | 10,4 | 102 | 71 | 54 |

Втрати часу у першого робітника через відсутність інструменту склали 30 хв., другий робітник працював без перебоїв, а у третього робітника через поломку верстата втрати часу склали 1 годину.

Менеджерові необхідно визначити відсоток виробітку норм кожного робітника за зміну, середній відсоток виробітку норм на ділянці, а також можливу кількість виготовлених деталей на першому і третьому робочих місцях за умови відсутності простоїв.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Розраховуємо відсоток виробітку норм:

$$B = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{з}}} \times 100 \%, \quad (1)$$

де $B\%$ – виконання норм виробітку, %;

$T_{\text{ф}}$ - фактичний час виготовлення партії деталей за зміну, хв.;

$T_{\text{з}}$ – нормативна тривалість зміни, хв.

Далі необхідно визначити середній відсоток виробітку норм часу на ділянці впродовж зміни (знаходиться як арифметичне середнє знайдених відсотків виробітку норм часу трьох робітників).

Можливу кількість виготовлених деталей за умов відсутності простоїв на першому й третьому робочих місцях визначимо таким чином:

$$N_i = \frac{T_{\text{с}}}{T_{\text{ф}}} \times N_{\text{ф}}, \quad (2)$$

де N_i – можлива кількість виготовлених деталей за умов відсутності простоїв на i -му робочому місці, од.;

$T_{\text{ф}}$ – фактично відпрацьований час за зміну, хв.

Завдання 2

На підприємстві виготовляється К виробів (табл. 2). Трудомісткість кожного з них складає Р люд.-год. Корисний фонд часу одного робочого – 1 790 люд.-год. Продуктивність праці в плановому році збільшиться на П %, обсяг виробництва залишиться незмінним.

Таблиця 2

Вихідні дані

| Варіант | К, шт | Р, люд.-год. | П, % | Варіант | К, шт | Р, люд.-год. | П, % |
|---------|-------|--------------|------|---------|-------|--------------|------|
| 1 | 6 300 | 20 | 7 | 16 | 5 300 | 20 | 6 |
| 2 | 6 400 | 21 | 8 | 17 | 5 100 | 21 | 8 |
| 3 | 6 500 | 22 | 9 | 18 | 5 200 | 22 | 9 |
| 4 | 6 600 | 23 | 10 | 19 | 5 000 | 23 | 10 |
| 5 | 6 700 | 24 | 11 | 20 | 5 450 | 24 | 11 |
| 6 | 6 800 | 25 | 12 | 21 | 5 550 | 25 | 12 |
| 7 | 6 900 | 26 | 13 | 22 | 5 650 | 26 | 13 |
| 8 | 5 010 | 27 | 14 | 23 | 5 750 | 27 | 14 |
| 9 | 5 020 | 28 | 15 | 24 | 5 850 | 28 | 15 |
| 10 | 5 030 | 29 | 6 | 25 | 5 950 | 29 | 6 |
| 11 | 5 040 | 30 | 7 | 26 | 6 000 | 30 | 7 |
| 12 | 5 050 | 31 | 8 | 27 | 6 100 | 31 | 8 |
| 13 | 6 050 | 32 | 9 | 28 | 6 200 | 32 | 9 |
| 14 | 6 150 | 25 | 8 | 29 | 5 350 | 25 | 10 |
| 15 | 6 250 | 26 | 9 | 30 | 5 450 | 26 | 8 |

Менеджерові необхідно визначити, яку кількість людей можна вивільнити та якою стане трудомісткість одного виробу.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Чисельність робітників визначається за формулою:

$$C_p = \frac{\Sigma T}{K_{в.н.} \times \Phi_{ч}}, \quad (3)$$

де ΣT – трудомісткість виготовлення виробничої програми, люд.-год.;

$K_{в.н.}$ – коефіцієнт виконання норм часу;

$\Phi_{ч}$ – корисний фонд часу одного робітника, люд.-год.

Взаємозалежність продуктивності праці та трудомісткості визначається за формулою:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{100 \times \Delta \text{T}}{100 - \Delta \text{T}}, \quad (4)$$

де $\Delta \text{ПП}$ – зміна продуктивність праці, %;

ΔT – зміна трудомісткості, %.

З цієї формули слід виразити та розрахувати зміну трудомісткості. Кількість персоналу, яка може бути вивільнена (Чв) розраховується виходячи з базової кількості персоналу та можливої зміни трудомісткості:

$$\text{Чв} = \text{Чр} \times \Delta \text{T} \quad (5)$$

Тема 2. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці

Ситуація "Оцінка персоналу підприємства"

У табл. 3 наведено три групи критеріальних показників, що характеризують роботу підприємства: економічні показники ефективності кінцевих результатів; результативності, якості та складності праці; показники соціальної ефективності.

Серед цих показників слід підібрати ті показники, які на вашу думку найбільшою мірою характеризують роботу керівників вищої ланки цього підприємства та можуть бути запропоновані для його оцінки. Слід письмово обґрунтувати цю думку у пояснювальній записці.

Таблиця 3

Критеріальні показники ефективності роботи підприємства

| Показник | Спосіб розрахунку | Переваги | Недоліки |
|--|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів | | | |
| Балансовий прибуток, грн | Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості, яка відображається у бухгалтерському балансі | Основний узагальнюючий показник, що відображає фінансові результати в грошовій формі | Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Непридатний для збиткових підприємств |
| Дохід, грн | Виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних витрат і амортизації | Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів | Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд заробітної плати |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|--|
| Собівартість, грн | Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці | Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зниження яких дає прибуток | Не може служити порівняльним показником для різних підприємств |
| Рівень рентабельності, % | Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції | Відносний показник кінцевого результату, зіставний для різних підприємств | При різній структурі ОВФ підприємств порівняльність ускладнена. Непридатний для збиткових підприємств |
| Витрати на 1 грн продукції, коп./грн | Відношення собівартості до вартості товарної продукції | Показує структуру собівартості, прибутків або збитків. Зіставимо для будь-яких підприємств | Завищення цін на продукцію призводить до штучного зниження затрат і зростання прибутку |
| Обсяг товарної продукції, грн | Вартість виробленої та реалізованої покупки продукції за певний період | Характеризує продаж виробленої продукції на ринку, тобто факт обміну "товар-гроші" | Залежить від попиту і пропозиції товару та монополізації ринку виробником |
| Якість продукції (відсоток браку чи рекламаций), % | Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції | Показує питому вагу браку і рекламаций в обсязі товарної продукції. Дозволяє впливати на технології виробництва | Характеризує якість продукції в період гарантійного терміну і тільки за пред'явленням рекламаций |
| Витрати на управління підприємством, коп./грн | Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства | Дозволяє судити про частку витрат на управління, динаміку їх зміни в часі | Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу |
| Упровадження науково-технічного прогресу, грн | Розраховується як сумарний річний ефект від упровадження нової технології (виконання обсягів нових інвестицій) | Характеризує стан з упровадженням нової техніки, технологій та інвестицій, тобто майбутню стратегію | Не відіграє ролі в роботі збиткових або нових підприємств |
| Фондовіддача основних виробничих фондів, грн/грн | Відношення обсягу товарної продукції до вартості основних виробничих фондів | Дозволяє судити про ефективність використання виробничих фондів, виробленої продукції в розрахунку на одиницю фондів | Залежить від вартості продукції та інфляції, неповного завантаження, простою обладнання або завищеної вартості |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 2. Показник якості, результативності та складності праці | | | |
| Продуктивність праці, грн/осіб | Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві | Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 працівника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу | Допускає завищення витрат і чисельності працівників. Динаміка непорівнянна в умовах інфляції |
| Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, % | Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати | Дозволяє судити про позитивний розвиток або негативне співвідношення зростання ("проїдання") | Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару |
| Частота виробничого травматизму, % | Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу | Характеризує стан охорони і техніки безпеки | Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва та дотримання правил |
| Фонд оплати праці (заробітної плати), грн | Загальний фонд основної та додаткової зарплати, який входить до собівартості | Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування. | Залежить від розміру підприємства, товарної продукції та зовнішніх факторів |
| Середня зарплата 1-го робітника, грн/осіб | Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу | Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу | Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів (податки, монополія та ін.) |
| Якість праці персоналу, бали чи % | Перший спосіб – відношення питомої ваги браку і рекламаций до загальної чисельності персоналу. Другий спосіб – експертна оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою | Застосовуємо в службах сервісу. Дозволяє пов'язати роботу персоналу із зовнішньою оцінкою якості споживачами та клієнтами. Простота розрахунку, можливість порівняння підрозділів | Фіксується тільки мала частина браку через невиконання і порушення. Суб'єктивізм експертних оцінок членів правління |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| 3. Показники соціальної ефективності | | | |
| Плинність персоналу, % | Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу | Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом | Не включає частину звільнених з поважних причин працівників у показник плинності |
| Рівень трудової дисципліни, поруш./осіб. або балів | Відношення числа випадків порушення трудової та виконавської дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант – експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою | Дозволяє судити про прогули, запізнення, несправності в структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простою розрахунку | Складність обчислення через відсутність чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант – суб'єктивізм оцінки. |

Таблиця 4

Показники діяльності підприємств

| Показник | Попередній рік | Поточний рік |
|--|----------------|--------------|
| Реалізована продукція (дохід), млн грн | 60,12 | 65,84 |
| Обсяг товарної продукції, млн грн | 62,08 | 69,12 |
| Собівартість реалізованої продукції, млн грн | 50,36 | 53,12 |
| Рівень рентабельності, % | 20 | 22 |
| Якість продукції (відсоток браку чи рекламаций), % | 0,54 | 0,37 |
| Витрати на управління підприємством, коп./грн | 11,02 | 1,05 |
| Упровадження науково-технічного прогресу, млн грн | 2,3 | 1,8 |
| Фондовіддача основних виробничих фондів, грн/грн | 4,5 | 4,7 |
| Загальна чисельність робітників, осіб | 545 | 561 |
| Фонд заробітної плати, млн грн | 16,35 | 17,1 |
| Втрати робочого часу персоналу за причинами, днів за рік: | | |
| • хвороба; | 5 014 | 5 105 |
| • простої; | 1 798 | 1 907 |
| • невиходи на роботу | 927 | 898 |
| Кількість випадків виробничого травматизму | 6 | 8 |
| Кількість звільнених робітників за рік, осіб | 42 | 53 |
| Кількість випадків порушення трудової та виконавської дисципліни | 112 | 96 |
| Кількість управлінського персоналу | 61 | 63 |

Методичні рекомендації до виконання ситуації

З табл. 3 необхідно вибрати ті показники, за якими можна охарактеризувати діяльність керівників вищої ланки. На основі даних табл. 4 можна також розрахувати такі показники, як: прибуток підприємства, витрати на 1 грн товарної продукції, продуктивність праці, втрати робочого часу в розрахунку на одного робітника, середню заробітну плату одного робітника, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Для складання пояснювальної записки слід пам'ятати, що цей термін використовується для назви двох документів:

1) вступна частина іншого документа (плану, програми, проекту тощо), обґрунтовуються мета його створення, структура, зміст, термін дії, функціональне призначення, актуальність і новизна;

2) документ особистого характеру, в якому пояснюються певні дії особи (найчастіше – порушення дисципліни, невиконання роботи).

Пояснювальна записка пишеться працівником на вимогу адміністрації, в деяких випадках – з ініціативи підлеглого.

Приклад оформлення пояснювальної записки наведений далі.

Деканові педагогічно-індустріального факультету доц. Васильченку О. К.
старости 11 групи педагогічно-індустріального факультету
Приходька Василя Івановича

Пояснювальна записка

Студенти 11 групи педагогічно-індустріального факультету не з'явилися на заняття з праці (II – III пари) тому, що відвідували виставку технічних засобів навчання. Відвідання виставки організувала кафедра ТЗН.

Дата

Підпис

Пояснювальна записка, яка не виходить за межі установи, оформлюється на бланку або стандартному аркуші із зазначенням таких реквізитів: адресата, назви виду документа, коду, прізвища (адреси) адресанта, заголовка, тексту, дати складання, підпису.

Якщо записка направляється за межі установи, її оформлюють на бланку і реєструють.

Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера

Ситуація "Розподіл управлінських функцій"

Пріоритетним завданням підприємства є отримання максимального прибутку. Вирішення цього завдання вбачається за допомогою поліпшення організації праці та виробництва, а також удосконалення технології.

Для вирішення поставленого завдання керівництвом підприємства було видано завдання керівникам різних рівнів управління розробити рекомендації для досягнення поставлених завдань.

Попередньо керівництво підприємства розуміє, що впровадження тих та інших заходів неможливо через нестачу фінансових коштів, тому розроблені рекомендації необхідно проаналізувати з точки зору економічної ефективності.

Необхідно розробити алгоритм розподілу повноважень серед керівників середнього рівня та доведення завдання до керівників низового рівня. Алгоритм розробити відповідно до наведеної організаційної структури (Рис. 1).

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Виходячи з умов завдання, необхідно, по-перше, визначити згідно з організаційною структурою, керівники яких підрозділів будуть задіяні у реалізації такого рішення. Так, напевно, якщо мова йде про вдосконалення технології, то певні повноваження та обов'язки матиме комплекс конструкторсько-технологічної підготовки виробництва. Виходячи з того, що передбачається поліпшення організації праці, то необхідно буде провести відповідні розрахунки та зміни у системі оплати праці, а отже такі зміни стосуватимуться відділу організації оплати праці.

Проведення розрахунків ефективності реалізації заходів є обов'язками планово-економічного відділу. Таким чином, слід описати всі задіяний відділи та визначити функції їх керівників.

Аналогічним чином, визначити й повноваження керівників низового рівня (тобто бригадирів цехів), вказавши при цьому який саме керівник середнього рівня яке завдання може видати бригадиrowі.

Ситуація "Розробка управлінського рішення та розподіл функцій"

Відповідними структурами було розраховано (на основі завдання попередньої ситуації), що згідно з попередніми розрахунками за допомогою реалізації організаційних заходів підприємство зможе досягти збільшення продуктивності праці на 8 %. Крім того, якщо залучити ще 12 робітників до ковальсько-зварювального цеху обсяг виробництва ще може бути збільшений.

Щодо вдосконалення технології, то було встановлено, що трудомісткість виробів може бути знижена з 450 нормо-год. до 420 нормо-год. Крім того, якщо збільшити чисельність працівників ливарного цеху на 3 робітника, а ковальсько-зварювального цеху – на 3 робітника, то також можна досягти зростання обсягів виробництва.

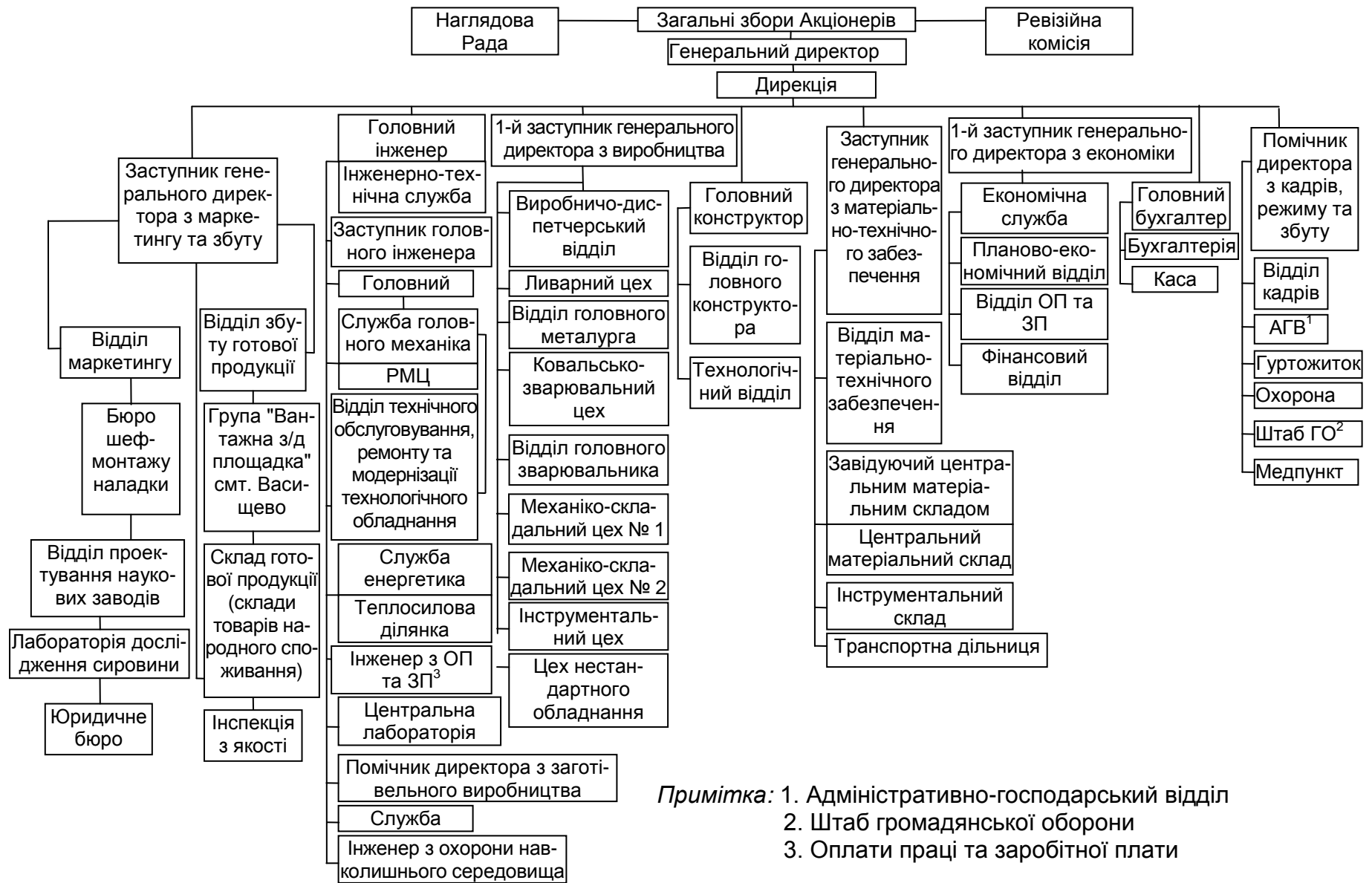


Рис. 1. Організаційна структура підприємства

Відомо, що на даний момент обсяг виробництва підприємства складає 6,2 млн грн, чисельність робітників ковальсько-зварювального цеху – 32 осіб, а ливарного – 44 особи, чисельність інших категорій персоналу підприємства складає 420 осіб. Прибуток підприємства до впровадження заходів дорівнює 0,9 млн грн.

У плановому році поставлено завдання збільшити прибуток не менше, ніж на 10 %.

Необхідно оцінити ефективність запропонованих заходів, обрати найбільш ефективний. Від імені директора підприємства визначте, який саме підрозділ отримає доручення щодо реалізації запропонованих заходів. Які додаткові функції пов'язані з вибором та реалізацією запропонованих заходів виникнуть, чітко сформулюйте план дій для кожного виконавця відповідно до представленої організаційної структури (див. рис. 1).

Методичні рекомендації до виконання ситуації

При визначенні ефективності запропонованих заходів, необхідно окремо по кожній групі заходів визначити, яким чином зміниться продуктивність праці персоналу підприємства. Такі розрахунки можна провести індексним методом, ураховуючи, що сумарний вплив факторів на будь-який показник визначається як добуток індексів впливу кожного з факторів. При розрахунках можна припустити, що собівартість продукції залишається незмінною (хоча в реальних умовах такі перетворення безумовно впливатимуть на певні статті витрат), а отже, загальна зміна продуктивності праці прямопропорційно впливатиме на значення обсягів виробництва та прибуток підприємства. Розподіл обов'язків здійснити таким же чином як і у попередній ситуації.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера

Ситуація "Складання особистого плану"

Скласти особистий план на поточний тиждень на місяць. Вказати, які завдання є найбільш пріоритетними.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Ранжування та визначення пріоритетних цілей та завдань можна проводити методом "Альпи", "Парето" та ABC аналізу. Вибір того чи іншого методу обґрунтувати.

Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера

Ситуація "Нормування управлінської праці"

У своїй діяльності менеджери витрачають багато часу на ознайомлення з документами, вивченням нового текстового матеріалу (законодавство, спеціальна література тощо). Необхідно пронормувати витрати часу менеджера на вивчення тексту за такими умовами: якщо загальний обсяг тексту складає 25 – 35 тис. знаків, текст простий (без формул, графіків та таблиць), читання здійснюється при відповідних умовах без шумів.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Витрати часу на вивчення тексту (Т) визначається за формулою:

$$T = a \times n \times K \times N, \quad (6)$$

де а – час на вивчення однієї сторінки нескладного тексту (2,5 тис. знаків), хв.;

n – кількість стандартних сторінок тексту (2,5 тис. знаків);

K – коефіцієнт, який ураховує складність тексту (наявність формул, графік, таблиць);

N – коефіцієнт, який враховує умови праці.

Цей норматив застосовується як для одного працівника, так і для групи. У разі використання нормативу для групи робітників, його чисельне значення визначають шляхом проведення контрольних замірів у різних робітників змінюючи умови роботи.

Коефіцієнти K та N для нормальних умов дорівнюють одиниці. У разі відхилень від нормальних умов, ці коефіцієнти коригуються.

Час на вивчення однієї сторінки визначити експериментальним шляхом, тобто провести разовий замір.

Ситуація "Організація та проведення статистичної фотографії робочого часу"

Підприємство, яке розташоване у крупному промисловому центрі, має свої філіали і дочірні підприємства в різних областях країни (дивізійна структура управління).

У звітному періоді одне з дочірніх підприємств погіршило свої показники роботи: знизився прибуток, зменшилась рентабельність. Керівник центрального (керуючого) підприємства дає одному із менеджерів доручення виконати додатковий аналіз та виявити причини погіршення роботи та надати свої пропозиції.

Одночасно керівникові дочірнього підприємства надходять скарги робітників про великі втрати часу, які заважають роботі та знижують рівень заробітної плати.

Менеджери виробничих ділянок також відмічають, що через погіршення системи обслуговування основних робітників збільшилися втрати робочого часу та збої затверджених графіків роботи.

Керівник дочірньої організації віддав усне розпорядження керівникам підрозділів терміново встановити загальну величину втрат робочого часу, використовуючи для цього статистичну фотографію робочого часу (метод моментних спостережень).

Керівники підрозділів організують і проводять фотографії робочого часу.

Ознайомившись з результатами і переконавшись у тому, що втрати великі й основною причиною втрат робочого часу є суттєві недоліки в системі обслуговування робочих місць, керівник дочірнього підприємства віддає письмове розпорядження щодо проведення у всіх підрозділах індивідуальних фотографій робочого часу і самофотографій з тією метою, щоб визначити конкретні причини втрат часу по окремих напрямках обслуговування і величину цих втрат.

Керівник дочірнього підприємства інформує листом керуючу організацію про виявлені причини погіршення роботи й одночасно просить виділити певну частину прибутку (1/3 або 1/2) для проведення робіт щодо поліпшення системи обслуговування робочих місць.

Необхідно:

1. На основі даних, наведених у табл. 5, визначити зміну витрат на грн товарної продукції і величину втрат потенційно можливого прибутку (скільки прибутку втрачено через збільшення витрат на 1 грн випуску).

Вихідні дані для розрахунку потенційних втрат прибутку

| Варіант | Прибуток підприємства, тис. грн | | Рентабельність продукції, % | |
|---------|---------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| | Попередній період | Звітний період | Попередній період | Звітний період |
| 1 | 510 | 420 | 17 | 10 |
| 2 | 550 | 460 | 18 | 11 |
| 3 | 500 | 410 | 16 | 9 |
| 4 | 470 | 390 | 17 | 9 |
| 5 | 530 | 450 | 16 | 10 |
| 6 | 520 | 425 | 18 | 11 |
| 7 | 600 | 520 | 18 | 12 |
| 8 | 610 | 510 | 19 | 13 |
| 9 | 490 | 400 | 15 | 9 |
| 10 | 550 | 540 | 16 | 9 |
| 11 | 560 | 475 | 16 | 10 |
| 12 | 450 | 360 | 17 | 11 |
| 13 | 480 | 400 | 18 | 11 |
| 14 | 520 | 410 | 17 | 9 |
| 15 | 530 | 440 | 18 | 10 |
| 16 | 470 | 380 | 18 | 11 |
| 17 | 460 | 380 | 15 | 9 |
| 18 | 450 | 355 | 17 | 10 |
| 19 | 540 | 465 | 16 | 10 |
| 20 | 530 | 425 | 18 | 11 |
| 21 | 490 | 380 | 16 | 9 |
| 22 | 480 | 390 | 16 | 10 |
| 23 | 470 | 380 | 18 | 10 |
| 24 | 560 | 455 | 17 | 9 |
| 25 | 520 | 420 | 19 | 12 |
| 26 | 490 | 400 | 19 | 11 |
| 27 | 570 | 485 | 16 | 9 |
| 28 | 535 | 430 | 15 | 9 |
| 29 | 540 | 450 | 17 | 10 |
| 30 | 510 | 400 | 18 | 10 |

2. На основі усного розпорядження керівника дочірнього підприємства провести статистичну фотографію робочого часу на одній з ділянок. Методика проведення й обробки даних такої фотографії наведена далі.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Слід мати на увазі, що метод моментних спостережень заснований на законах математичної статистики і використовується для визначення питомої ваги роботи або перерв, що повторюються. Цей метод зручний при вивченні робочого часу групи робітників і використання устаткування в часі. Витрати при застосуванні його в порівнянні з індивідуальною фотографією робочого дня нижче в 3 – 5 разів. Щоб результати статистичної фотографії робочого дня відповідали дійсності, спостереження повинні бути випадковими, а їх кількість достатньо великою. Кількість спостережень (число спостережуваних моментів) можна визначити за наступними формулами:

для нестабільного виробництва (одиночного, серійного):

$$M = \frac{3 \times (1 - K) \times 100^2}{K \times P^2}, \quad (7)$$

для стабільного виробництва (багатосерійного і масового):

$$M = \frac{2 \times (1 - K) \times 100^2}{K \times P^2}, \quad (8)$$

де M – число спостережень (кількість моментів, які необхідно зафіксувати);

K – передбачувана питома вага втрати робочого часу, включаючи витрати на організаційно-технічне обслуговування, відпочинок та особисті потреби (для всіх елементів, що вивчаються, по досвіду або на основі попередніх спостережень визначається їх питома вага в робочому часі зміни й у формулу записується якнайменша величина); у формулу підставляється $K < 1$ (наприклад, якщо за табл. 1 $K = 9\%$, то у формулу для розрахунків запишемо $K = 0,09$);

P – допустима величина відносної помилки результатів спостережень, %.

Дані про тип виробництва, K і P , необхідні для розрахунків, потрібно отримати залежно від заданого варіанта по таблиці початкових даних (табл. 6).

**Початкові дані для проведення статистичної фотографії
робочого часу**

| Варіант | Тип виробництва | Кількість робітників на ділянці, осіб. | Тривалість обходу, хв. | К, % | Р, % |
|---------|-----------------|--|---------------------------|------|------|
| 1 | Дрібносерійний | 25 | 20 | 30 | 10 |
| 2 | Серійний | 23 | 15 | 25 | 9 |
| 3 | Одиничний | 24 | 25 | 30 | 10 |
| 4 | Дрібносерійний | 26 | 30 | 36 | 8 |
| 5 | Масовий | 27 | 25 | 40 | 9 |
| 6 | Дрібносерійний | 26 | 20 | 25 | 10 |
| 7 | Серійний | 25 | 20 | 30 | 9 |
| 8 | Одиничний | 24 | 20 | 35 | 8 |
| 9 | Серійний | 23 | 15 | 40 | 7 |
| 10 | Одиничний | 22 | 25 | 35 | 9 |
| 11 | Серійний | 27 | 20 | 30 | 14 |
| 12 | Дрібносерійний | 28 | 30 | 20 | 15 |
| 13 | Одиничний | 26 | 30 | 20 | 15 |
| 14 | Серійний | 25 | 35 | 30 | 9 |
| 15 | Дрібносерійний | 24 | 40 | 25 | 10 |
| 16 | Серійний | 22 | 35 | 30 | 10 |
| 17 | Дрібносерійний | 23 | 30 | 35 | 12 |
| 18 | Серійний | 25 | 25 | 40 | 7 |
| 19 | Одиничний | 27 | 20 | 35 | 8 |
| 20 | Серійний | 26 | 15 | 30 | 7 |
| 21 | Одиничний | 25 | 20 | 25 | 9 |
| 22 | Дрібносерійний | 24 | 25 | 30 | 10 |
| 23 | Серійний | 23 | 20 | 35 | 9 |
| 24 | Одиничний | 22 | 30 | 40 | 8 |
| 25 | Дрібносерійний | 23 | 35 | 35 | 9 |
| 26 | Серійний | 24 | 40 | 30 | 17 |
| 27 | Одиничний | 25 | 45 | 25 | 17 |
| 28 | Серійний | 26 | 30 | 20 | 14 |
| 29 | Дрібносерійний | 27 | 20 | 30 | 10 |
| 30 | Одиничний | 28 | 25 | 35 | 7 |

Для проведення моментних спостережень потрібно наперед встановити кількість об'єктів спостережень – робітників, а також види робіт і перерв. Число спостережуваних одночасно об'єктів може бути великим – 20, 40 і більше.

Кількість спостережуваних об'єктів залежно від варіанта визначають за табл. 2. З таблиці початкових даних беруть тривалість обходу. На основі цих даних визначають кількість обходів усього (для цього потрібно кількість спостережень M поділити на кількість робітників на ділянці), кількість днів спостережень та час початку обходів (обирається студентом самостійно, виходячи з розрахованої кількості обходів і тривалості обходу).

Спостереження повинні мати випадковий характер, тому в умовах багатосерійного та масового виробництва з регулярним чергуванням робіт для визначення початку обходів, що вивчаються, гарні результати надає лотерейний метод, при якому закладаються в ящик листочки з числами, що характеризують початок кожного обходу. Після витягання їх у випадковому порядку складається таблиця обходу. Можна також використовувати таблицю випадкових чисел.

Наприклад, може застосовуватися наведена таблиця (табл. 7) часу початку обходу, розрахована на три дні.

Таблиця 7

Таблиця часу початку обходів

| Години роботи | Дні спостережень, хв. | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | перший | | | | другий | | | | третій | | | |
| 1 | 05 | 17 | 29 | 45 | 04 | 15 | 31 | 43 | 06 | 16 | 31 | 50 |
| 2 | 03 | 19 | 37 | 51 | 03 | 17 | 35 | 51 | 07 | 19 | 33 | 57 |
| 3 | 09 | 23 | 37 | 53 | 07 | 27 | 41 | 54 | 13 | 37 | 49 | 52 |
| 4 | 05 | 19 | 40 | 55 | 04 | 16 | 31 | 50 | 02 | 17 | 39 | 53 |
| 5 | 11 | 25 | 39 | 53 | 05 | 19 | 67 | 53 | 11 | 23 | 37 | 51 |
| 6 | 08 | 23 | 39 | 55 | 11 | 23 | 40 | 50 | 04 | 17 | 31 | 49 |
| 7 | 07 | 19 | 23 | 53 | 09 | 25 | 39 | 50 | 12 | 29 | 39 | 50 |
| 8 | 06 | 17 | 31 | 58 | 03 | 18 | 30 | 47 | 09 | 28 | 41 | 55 |

У наступні дні можна повторити обходи в той же час і хвилини. Якщо спостерігач зайнятий іншою роботою, можна виключити окремі терміни спостереження.

В умовах одинично-серійного виробництва обходи роблять через рівні проміжки часу, що визначаються тривалістю часу, необхідного на

один обхід, до якого додається 5–15 хв. на відпочинок і додаткову роботу для упорядкування зроблених записів.

Для запису числа моментів спостережень, реєстрованих при обходах, і для обробки отриманих результатів використовують наглядний лист (табл. 8).

Таблиця 8

Наглядний лист

| Дата | Номер обходу | Час початку обходу, Ч., хв. | Види робіт і перерв | | | | Усього спостережень, М |
|------|--------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| | | | Оперативний час (О) | | Інші витрати часу (В) | | |
| | | | Відмітки спостерігача | Кількість спостережень | Відмітки спостерігача | Кількість спостережень | |
| | | | | | | | |

Студент підготовлений до проведення статистичної фотографії робочого часу у тому випадку, коли розрахована кількість моментів спостережень; визначена кількість обходів; розрахована кількість днів спостережень; встановлений час початку обходів; підготовлений наглядний лист.

Суть спостережень полягає у тому, що виконавець спостережень (менеджер) робить обходи робочих місць по заздалегідь встановленому маршруту і визначає, які спостереження і як йому необхідно зафіксувати у наглядному листі, тобто встановлює, до якої категорії витрат робочого часу належить спостережуваний елемент роботи. Результати спостережень слід записати у відповідній графі наглядного листа (табл. 8). Якщо робота стосується оперативного часу (тобто робітник виконує в момент спостереження оперативну роботу), то робиться відмітка в графі "оперативний час", якщо робітник не зайнятий цією роботою то відмітка робиться в графі "інші витрати часу". Скорочений приклад заповнення наглядного листа із записом оперативного часу та інших витрат часу наведено в табл. 9.

Приклад заповнення наглядного листа

| Дата | Номер обходу | Час початку обходу, Ч., хв. | Види робіт і перерв | | | | Усього спостережень, М |
|---------|--------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|
| | | | Оперативний час (О) | | Інші витрати часу (В) | | |
| | | | Відмітки спостерігача | Кількість спостережень | Відмітки спостерігача | Кількість спостережень | |
| 15.03._ | 1 | 9 ⁰⁰ | ИИ ИИ | 19 | ИИ ИИ | 8 | 27 |
| | 2 | 11 ³⁰ | ИИ ИИ ИИ ИИ ... ИИ ИИ ИИИ | 18 ... 14 | ИИ ИИИ ... ИИ ИИ ИИ | 9 ... 13 | 27 ... 27 |
| Разом | 26 | ... | | 503 | | 199 | 702 |

Якщо студент недостатньо підготовлений до виконання роботи, то допускається робити спочатку додаткові відмітки про спостереження у формі, наведеній у табл. 10. Потім дані спостереження повинні бути перенесені в наглядний лист (див. табл. 9). Слід пам'ятати, що на виробництві статистичну фотографію робочого часу потрібно виконувати тільки на стандартному наглядному листі.

Таблиця 10

Наглядний лист (другий варіант)

| Номер робочого місця | Номер обходу | | | | | | | |
|----------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 ...28 | | | | | | | | |

Студентам у даній роботі пропонується в довільній формі заповнити перші вісім обходів наглядного листа, тобто самим визначити, на яких робочих місцях робота в момент спостереження виконувалася, а на яких ні. Число робітників залежно від варіанта завдання приймається за вказівкою викладача, а номери робочих місць, які слід виключити з варіанта, студент визначає залежно від номера варіанта за табл. 11.

Таблиця 11

Перелік робочих місць, що виключаються з розрахунків

| Варіант | Номери робочих місць, що виключаються з розрахунків | | | | | |
|---------|---|----|----|----|----|---|
| 1 | 1 | 5 | 10 | | | |
| 2 | 2 | 6 | 11 | 16 | 21 | |
| 3 | 3 | 7 | 12 | 17 | | |
| 4 | 4 | 8 | | | | |
| 5 | 5 | | | | | |
| 6 | 6 | 9 | | | | |
| 7 | 7 | 10 | 14 | | | |
| 8 | 8 | 11 | 15 | 19 | | |
| 9 | 9 | 12 | 19 | 23 | 28 | |
| 10 | 10 | 13 | 20 | 24 | 1 | 6 |
| 11 | 11 | | | | | |
| 12 | – | | | | | |
| 13 | 12 | 14 | | | | |
| 14 | 13 | 15 | 18 | | | |
| 15 | 14 | 16 | 19 | 23 | | |
| 16 | 15 | 17 | 20 | 24 | 28 | 1 |
| 17 | 16 | 18 | 21 | 25 | 1 | |
| 18 | 17 | 19 | 26 | | | |
| 19 | 18 | | | | | |
| 20 | 19 | | 27 | | | |
| 21 | 20 | 28 | 2 | | | |
| 22 | 21 | 1 | 3 | 7 | | |
| 23 | 22 | 25 | 28 | 2 | 4 | |
| 24 | 23 | 26 | 28 | 3 | 4 | 8 |
| 25 | 24 | 27 | 1 | 4 | 7 | |
| 26 | 25 | 28 | 2 | 5 | | |
| 27 | 26 | 3 | 5 | | | |
| 28 | 27 | 4 | | | | |
| 29 | 28 | | | | | |
| 30 | – | | | | | |

Дані про решту спостережень студент отримає готовими (див. табл. 8). Вони повинні бути перенесені відповідним чином у наглядний лист. З цієї

таблиці студент переносить дані, необхідні для забезпечення наперед розрахованої кількості моментів спостережень.

Якщо в табл. 12 додаткових даних буде мало, їх студент може отримати з табл. 13. Ці відомості в установленому порядку також вносяться в наглядний лист.

Таблиця 12

Наглядний лист (подальші обходи)

| Номер робочого місяця | Номер обходу | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|
| | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | B | 0 | 0 | B | B |
| 2 | 0 | B | 0 | B | B | B | 0 | B |
| 3 | 0 | B | 0 | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 4 | B | 0 | B | B | 0 | B | 0 | B |
| 5 | B | 0 | 0 | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 6 | B | 0 | B | B | 0 | B | 0 | B |
| 7 | 0 | B | B | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 8 | B | B | 0 | B | 0 | B | 0 | B |
| 9 | 0 | 0 | B | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 10 | 0 | B | 0 | B | 0 | B | 0 | B |
| 11 | 0 | 0 | B | B | B | 0 | 0 | B |
| 12 | B | 0 | B | 0 | B | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | B | 0 | B | 0 | 0 | B | 0 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | B | B | B | 0 | 0 |
| 15 | 0 | B | 0 | 0 | 0 | 0 | B | 0 |
| 16 | 0 | B | 0 | B | 0 | B | 0 | B |
| 17 | B | 0 | 0 | 0 | B | 0 | 0 | B |
| 18 | 0 | B | 0 | B | 0 | 0 | B | 0 |
| 19 | B | 0 | B | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 20 | 0 | B | 0 | B | 0 | B | 0 | B |
| 21 | B | 0 | B | B | 0 | 0 | B | B |
| 22 | B | 0 | 0 | 0 | B | 0 | 0 | B |
| 23 | B | 0 | B | 0 | B | B | 0 | B |
| 24 | 0 | B | 0 | B | B | 0 | B | B |
| 25 | B | 0 | B | 0 | 0 | 0 | B | 0 |
| 26 | B | B | 0 | B | B | B | 0 | 0 |
| 27 | 0 | B | B | 0 | B | 0 | B | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | B | B | 0 | B | 0 |
| Разом B | | | | | | | | |
| Разом 0 | | | | | | | | |

Умовні позначення: B – інші витрати часу;
0 – оперативний час.

Результати спостережень за наступними обходами

| Номер обходу | В | О | Номер обходу | В | О |
|--------------|----|----|--------------|----|----|
| 17 | 13 | 15 | 33 | 17 | 11 |
| 18 | 14 | 14 | 34 | 9 | 19 |
| 19 | 9 | 19 | 35 | 12 | 16 |
| 20 | 12 | 16 | 36 | 13 | 15 |
| 21 | 13 | 15 | 37 | 14 | 14 |
| 22 | 15 | 13 | 38 | 12 | 16 |
| 23 | 14 | 14 | 39 | 14 | 14 |
| 24 | 12 | 16 | 40 | 15 | 13 |
| 25 | 16 | 12 | 41 | 16 | 12 |
| 26 | 14 | 14 | 42 | 12 | 16 |
| 27 | 17 | 11 | 43 | 12 | 16 |
| 28 | 10 | 18 | 44 | 16 | 12 |
| 29 | 12 | 16 | 45 | 13 | 15 |
| 30 | 13 | 15 | 46 | 12 | 16 |
| 31 | 12 | 16 | 47 | 15 | 13 |
| 32 | 17 | 11 | 48 | 12 | 16 |

Умовні позначення: О – оперативний час;

В – інші витрати часу

Величина втрат за результатами проведеної фотографії визначається кількістю моментів спостережень, позначених як "В". Фактичний відсоток втрат робочого часу " $K_{\text{факт}}$ " визначається за формулою:

$$K_{\text{факт}} = \frac{\sum B}{\sum M} \times 100, \quad (9)$$

де $\sum B$ – кількість моментів спостережень, зафіксованих як втрати;

$\sum M$ – загальна кількість проведених моментів спостережень.

Якщо " $K_{\text{факт}}$ " буде більше передбачуваного раніше " K ", то це означає, що результат отримано з великою точністю "Р".

Якщо $K_{\text{факт}} < K$, а поставлено завдання отримати результат із заздалегідь заданою точністю (наприклад $\pm 10\%$), то треба " $K_{\text{факт}}$ "

підставити у формулу 7 або 8 і отримати нову більшу кількість моментів спостережень (M_n). Потім слід провести додаткові спостереження.

У іншому випадку слід визначити, з якою точністю отримано результат. Для цього слід перетворити формули 7 або 8. Наприклад, формулу 7:

$$P = \sqrt{\frac{3 \times (1-K) \times 100^2}{K_{\text{факт}} \times M}}, \quad (10)$$

У формулу підставляється $K_{\text{факт}}$.

У випадку якщо нова точність розрахунків задовольняє спостерігача, проведена статистична фотографія робочого часу вважається завершеною.

Так, наприклад, передбачалося що втрати часу на ділянці (включаючи частково корисні витрати часу) складуть 30 %. Спостереження передбачалося провести з точністю ± 10 %. У результаті проведення фотографії $K_{\text{факт}}$ виявилось рівне 25 %, а нова точність склала 12 % (приклад умовний). Спостерігача така точність задовольнила. Це означає:

1) передбачалося, що втрати складуть 30 % з точністю ± 10 %. При цьому спостерігач передбачав, що реальні втрати часу на ділянці будуть у проміжку 30 ± 10 %, а це означає що реальні втрати часу знаходяться в межах від 27 до 33 %;

2) фактично виявилось, що середня величина втрат 25 % з точністю ± 12 % (25 ± 12 %), тобто втрати на ділянці знаходяться в межах від 22,5 до 27,5%.

У результаті попередньої обробки даних статистичної фотографії робочого часу відома питома вага оперативного часу й інших його витрат у робочому часі на ділянці. Необхідно перетворити інші витрати часу, виділити з них втрати.

Інші витрати, окрім втрат часу, включають підготовчо-заключний час ($T_{\text{пз}}$), час на технічне і організаційне обслуговування ($T_{\text{обсл}}$), час на відпочинок і особисті потреби ($T_{\text{отл}}$). Для кожної ділянки можна з певним ступенем точності підрахувати середні витрати часу по згаданих елементах. Звичайно ці витрати часу виражаються у відсотках до оперативного часу і в більшості випадків встановлюються за

відповідними довідниками загальномашинобудівних нормативів. Практично ці елементи витрат часу (позначимо їх T_v) у відмінності від оперативного часу можуть бути реалізовані як на робочому місці, так із зовні нього. Інші витрати часу визначають за формулою:

$$T_v = T_{пз} + T_{обсл} + T_{отл}. \quad (11)$$

У формулі кожний елемент витрат робочого часу виражений у відсотках до оперативного часу. Знаючи величину T_v , можна визначити витрати робочого часу на виконання корисної роботи за формулою:

$$T_{кор} = T_o \times \left(1 + \frac{T_v}{100}\right), \quad (12)$$

де T_o – оперативний час роботи (дані беруться із заповненої табл. 9);

T_v – нормативні витрати робочого часу у % до оперативного часу (табл. 14).

Таблица 14

Нормативні затрати робочого часу

| Варіант | T_v | Варіант | T_v |
|---------|-------|---------|-------|
| 1 | 8 | 16 | 9 |
| 2 | 9 | 17 | 8 |
| 3 | 10 | 18 | 9 |
| 4 | 11 | 19 | 10 |
| 5 | 12 | 20 | 11 |
| 6 | 9 | 21 | 12 |
| 7 | 10 | 22 | 12 |
| 8 | 12 | 23 | 11 |
| 9 | 10 | 24 | 12 |
| 10 | 8 | 25 | 8 |
| 11 | 12 | 26 | 10 |
| 12 | 11 | 27 | 12 |
| 13 | 10 | 28 | 11 |
| 14 | 9 | 29 | 12 |
| 15 | 8 | 30 | 12 |

Слід пам'ятати, що назва "корисна робота" дещо умовна, оскільки в процесі спостереження і розрахунку не виділяється зайвий час, затрачений на виконання оперативної роботи.

Питома вага корисної роботи $P_{в\text{кор}}$. У відсотках визначається за формулою:

$$P_{в\text{кор}} = \frac{T_{\text{кор}}}{M} \times 100, \quad (13)$$

де M – загальна кількість моментів спостережень у фотографії.

Знаючи питому вагу корисної роботи $T_{\text{кор}}$, легко визначити питому вагу втрат робочого часу за формулою

$$P_{в\text{пр}} = 100 - P_{в\text{кор}}. \quad (14)$$

Після розрахунку питомої ваги втрат робочого часу зробити необхідні висновки.

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера

Ситуація "Розробка моделі робочого місця менеджера"

Розробити модель робочого місця менеджера за відповідною посадою (табл. 15) та обґрунтувати у вигляді пояснювальною записки, які саме якості повинні бути притаманні певній посаді.

Таблиця 15

Перелік посад

| Варіант | Найменування посади менеджера |
|---------|-----------------------------------|
| 1 | 2 |
| 1 | Директор малої фірми |
| 2 | Директор середньої фірми |
| 3 | Заступник директора малої фірми |
| 4 | Заступник директора з виробництва |

| 1 | 2 |
|----|--|
| 5 | Заступник директора з персоналу |
| 6 | Заступник директора з економіки |
| 7 | Заступник директора з фінансів |
| 8 | Заступник директора з проектних розробок |
| 9 | Заступник директора з наукових розробок |
| 10 | Головний бухгалтер |
| 11 | Секретар-референт |
| 12 | Менеджер з управління персоналом у середній фірмі |
| 13 | Майстер |
| 14 | Менеджер-начальник підрозділу (цеху) |
| 15 | Менеджер-заступник начальнику підрозділу (цеху) |
| 16 | Менеджер з виробництва |
| 17 | Менеджер з управління персоналом підрозділу |
| 18 | Менеджер з економіки (цеху) |
| 19 | Менеджер з планування (цеху) |
| 20 | Менеджер з фінансів |
| 21 | Менеджер зі збуту |
| 22 | Маркетолог |
| 23 | Бухгалтер |
| 24 | Менеджер з реклами та PR |
| 25 | Менеджер з соціальних питань |
| 26 | Менеджер з торгівлі товарів тривалого користування |
| 27 | Менеджер з торгівлі фармацевтичними товарами |
| 28 | Менеджер з торгівлі продовольчими товарами |
| 29 | Менеджер з торгівлі |
| 30 | Менеджер з розподілу матеріалів |
| 31 | Менеджер з операційних систем |
| 32 | Менеджер з планування використання потужностей організації |
| 33 | Менеджер з організації виробництва |
| 34 | Менеджер з організації праці |
| 35 | Менеджер із забезпечення безпечних умов праці |
| 36 | Менеджер зі стратегічного планування |
| 37 | Менеджер з продажу нерухомості |
| 38 | Менеджер-організатор громадського харчування |

Методичні рекомендації до виконання завдання

Побудову моделі робочого місця виконати на основі табл. 16. У кожному розділі моделі робочого місця не повинно бути відмічено більше трьох якостей.

Моделі робочих місць для управлінського персоналу підприємства

| Елементи моделі | Робоче місце 1 | | Робоче місце 2 | |
|--------------------------|----------------|--------|----------------|--------|
| | Обов'язково | Бажано | Обов'язково | Бажано |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Кадрові дані: | | | | |
| 1.1. Стать: | | | | |
| чоловіча | | | | |
| жіноча | | | | |
| не має значення | | | | |
| 1.2. Вік: | | | | |
| до 20 | | | | |
| від 20 до 30 | | | | |
| від 30 до 40 | | | | |
| від 40 до 50 | | | | |
| більше 50 | | | | |
| 1.3. Сімейний стан: | | | | |
| неодружений | | | | |
| незаміжня | | | | |
| розведений | | | | |
| не має значення | | | | |
| 1.4. Соціальний стан: | | | | |
| із робочих | | | | |
| зі службовців | | | | |
| із селян | | | | |
| не має значення | | | | |
| 1.5. Зовнішність: | | | | |
| гарна | | | | |
| приємна | | | | |
| чарівна | | | | |
| нормальна | | | | |
| відштовхуюча | | | | |
| 2. Досвід співробітника: | | | | |
| 2.1. виробничий стаж: | | | | |
| до 1 року | | | | |
| 1 – 5 років | | | | |
| 5 – 10 років | | | | |
| більше 10 років | | | | |
| 2.2. Громадський досвід: | | | | |
| партія | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| профком | | | | |
| рада підприємства | | | | |
| інше | | | | |
| 3. Професійні знання в сфері: | | | | |
| соціології | | | | |
| економіки | | | | |
| управління | | | | |
| психології | | | | |
| права | | | | |
| дизайну | | | | |
| будівництва | | | | |
| організації | | | | |
| комерції | | | | |
| педагогіки | | | | |
| іноземних мов | | | | |
| бухобліку | | | | |
| маркетингу | | | | |
| торгівлі | | | | |
| механіки | | | | |
| фінансів | | | | |
| 4. Професійні вміння в сфері: | | | | |
| роботи з людьми | | | | |
| машинописну | | | | |
| ведення особових справ | | | | |
| телефонних переговорів | | | | |
| договірної роботи | | | | |
| методичної роботи | | | | |
| архівних справ | | | | |
| роботи на комп'ютері | | | | |
| складання розкладу | | | | |
| розробки програм | | | | |
| презентаційної роботи | | | | |
| роботи з контрактами | | | | |
| реклами | | | | |
| маркетингових досліджень | | | | |
| комерційних операцій | | | | |
| бізнес-планування | | | | |
| пошуку партнерів | | | | |
| вивчення ринку | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| керування автомобілем | | | | |
| ремонт обладнання | | | | |
| експедиторської роботи | | | | |
| постачання | | | | |
| 5. Особисті якості: | | | | |
| 5.1. Моральні: | | | | |
| доброзичливість | | | | |
| чуйність | | | | |
| уважність | | | | |
| чесність | | | | |
| порядність | | | | |
| принциповість | | | | |
| справедливість | | | | |
| вихованість | | | | |
| скромність | | | | |
| життєрадісність | | | | |
| толерантність | | | | |
| пунктуальність | | | | |
| здатність сприймати критику | | | | |
| 5.2. Ділові: | | | | |
| старанність | | | | |
| діловитість | | | | |
| заповзятливість | | | | |
| працьовитість | | | | |
| хазяйновитість | | | | |
| цілеспрямованість | | | | |
| організованість | | | | |
| комунікабельність | | | | |
| дипломатичність | | | | |
| дисциплінованість | | | | |
| наполегливість | | | | |
| уміння доводити розпочате діло до кінця | | | | |
| уміння бачити перспективу | | | | |
| уміння слухати людей | | | | |
| широта світогляду | | | | |
| 6. Психологія особистості: | | | | |
| 6.1. Тип особистості: | | | | |
| екстраверт – спрямованість на зовнішній світ | | | | |

Продовження табл. 16

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| інтраверт – спрямованість на внутрішній світ | | | | |
| 6.2. Тип темпераменту: | | | | |
| сангвінік | | | | |
| флегматик | | | | |
| холерик | | | | |
| меланхолік | | | | |
| 6.3. Рівень інтелекту: | | | | |
| високий | | | | |
| середній | | | | |
| низький | | | | |
| 7. Здоров'я та працездатність | | | | |
| здоровий | | | | |
| практично здоровий | | | | |
| хворий | | | | |
| 8. Рівень кваліфікації: | | | | |
| 8.1. Освіта: | | | | |
| неповна середня | | | | |
| загальна середня | | | | |
| середньоспеціальна | | | | |
| вища | | | | |
| 8.2. Спеціальності: | | | | |
| економіст | | | | |
| філолог | | | | |
| бухгалтер | | | | |
| механік | | | | |
| математик | | | | |
| юрист | | | | |
| історик | | | | |
| менеджер | | | | |
| комерсант | | | | |
| фінансист | | | | |
| радіофізик | | | | |
| 8.3. Підвищення кваліфікації: | | | | |
| інститут бізнесу | | | | |
| школа менеджерів | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| курси підвищення | | | | |
| 9. Службова кар'єра: | | | | |
| "Трамплін" | | | | |
| "Сходи" | | | | |
| "Змія" | | | | |
| "Роздоріжжя" | | | | |
| 10. Захоплення: | | | | |
| спорт | | | | |
| мистецтво | | | | |
| театр та кіно | | | | |
| мисливство | | | | |
| 11. Шкідливі звички | | | | |
| алкоголь | | | | |
| паління | | | | |
| обжерливість | | | | |
| наркоманія | | | | |
| токсикоманія | | | | |
| 12. Організація праці | | | | |
| офіс площею, м ² | | | | |
| окремий стіл та стілець | | | | |
| користування бібліотекою | | | | |
| службовий транспорт | | | | |
| комп'ютер | | | | |
| службовий телефон | | | | |
| факс | | | | |
| ксерокс | | | | |
| аудіо- та відеоапаратура | | | | |
| 13. Оплата праці | | | | |
| усього, грн | | | | |
| посадовий оклад, грн | | | | |
| квартальна премія до окладу, грн | | | | |
| відсоток з прибутку | | | | |
| відсоток з виручки | | | | |
| сплата витрат на відрядження | | | | |
| сплата представницьких витрат | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| компенсація за використання транспорту у службових цілях | | | | |
| 14. Соціальні блага: | | | | |
| матеріальна допомога на придбання путівки у будинок відпочинку | | | | |
| компенсація витрат на харчування | | | | |
| сплата за фірмовий одяг | | | | |
| надання фірмою кредиту | | | | |
| сплата дитячих закладів | | | | |
| подарунки до ювілеїв та днів народження, з нагоди весілля | | | | |
| 15. Соціальні гарантії: | | | | |
| щорічна відпустка, днів | | | | |
| сплата лікарняних | | | | |
| страхування життя | | | | |
| додаткова пенсія | | | | |
| допомога у разі звільнення в результаті скорочення штатів | | | | |
| допомога сім'ям співробітників у разі їх смерті | | | | |

Завдання 4

Необхідно провести аналіз власного робочого місця. Дайте рекомендації щодо вдосконалення вашого робочого місця та умов праці. За необхідністю запропонуйте нове планування. Оцініть можливості реалізації ваших пропозицій.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для аналізу робочого місця необхідно: детально його описати; зробити планування; якщо ваше робоче місце знаходиться поряд з іншими робочими місцями слід відобразити це на плані; описати обладнання, яке розташовано на робочому місці; та умови праці. Після аналізу необхідно зробити висновки.

Модуль 2. Основні види роботи менеджера

Тема 7. Документування в управлінській діяльності

Завдання 5

Підприємство, яке знаходиться у м. Харків у своїй структурі має дві філії, одна розташована у м. Полтава, а інша – у м. Куп'янськ. Розробити фірмовий бланк підприємства та його філій.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Кожний документ складається з окремих елементів – реквізитів. Розрізняють постійні та змінні реквізити документа. Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка, змінні – фіксуються на бланку в процесі заповнення (табл. 17). Сукупність реквізитів, розміщених у встановленій послідовності, називається формуляром. Кожний вид документа повинен мати свій формуляр-зразок. Аркуш паперу з відтвореними на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію, називається бланком. Кожна установа, організація, підприємство повинні мати два види бланків: для листів та інших документів. Бланки виготовляються двох форматів – А4 (210 x 297 мм) та А5 (148 x 210 мм). Група реквізитів та їх постійних частин, відтворена на бланку документа як єдиний блок, називається штампом.

Таблиця 17

Реквізити документів та їх оформлення

| № | Реквізити | Правила оформлення |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Державний герб | Розташовується посередині бланка або у кутку над серединою рядка з назвою організації |
| 2 | Емблема організації чи підприємства | Розміщується поряд з назвою організації. Як емблему можна використовувати товарний знак, зареєстрований у встановленому порядку |
| 3 | Зображення державних нагород | Розташовується у верхньому лівому кутку або посередині документа |
| 4 | Код підприємства, установи, організації | Розташовується у верхньому правому кутку |
| 5 | Код форми документа | Розташовується у верхньому правому кутку під кодом підприємства, організації, установи |
| 6 | Назва міністерства або відомства, якому підпорядковується установа | Розташовується у верхньому лівому кутку або посередині рядка |

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 7 | Повна назва установи, організації або підприємства – автора документа | Розташовується у верхньому лівому кутку. Може наноситися за допомогою штампа або друкарським способом |
| 8 | Назва структурного підрозділу | Розташовується у верхньому лівому кутку. Дозволяється друкувати машинописним способом |
| 9 | Індекс підприємства зв'язку, поштова й телеграфна адреса, номер телетайпу, номер телефону, факсу, номер рахунка в банку | Розташовується у верхньому лівому кутку, оформлюється відповідно до поштових правил: вул. Пирогова, 9, м. Київ-030, т. 221-99-33. На бланку для листів вказується номер розрахункового рахунка у відділенні банку: розрахунковий рахунок № 11632516 в Укрінбанку м. Києва МФО № 321518 |
| 10 | Назва виду документа | Розташовується ліворуч або посередині рядка. В усіх документах, крім листів, наводиться назва його виду. Залежно від цієї назви встановлюється формуляр, структура тексту, особливості викладу |
| 11 | Дата | Документ датується днем його підписання або затвердження. На бланках дату підписання документа ставлять у лівій верхній частині разом із індексом на спеціально відведеному для цього місці. Якщо документ складено на бланку, то дату ставлять під текстом ліворуч. Вона записується словесно-цифровим способом або цифровим у такій послідовності: день, місяць, рік |
| 12 | Індекс | Розташовується у верхній частині сторінки ліворуч. Цей реквізит дозволяє забезпечити оперативний довідково-інформаційний пошук документа, контроль виконання. Індекс документа включає в себе три пари арабських цифр, де перша пара – індекс структурного підрозділу, друга – номер справи за номенклатурою для підрозділу, третя – порядковий номер за журналом обліку. Наприклад: № 02-10/36, де 02 – шифр структурного підрозділу; 10 – номер справи, документа; 36 – реєстраційний номер документа за журналом обліку вхідних документів та канцелярії |
| 13 | Посилання на індекс та дату вхідного документа | Розташовується у верхній частині сторінки ліворуч. Містить дату та індекс, вказані у документі організацією, яка уклала чи видала документ. Наприклад: на № 02-10/135 від 01.03.96, де 02 – індекс структурного підрозділу; 10 – номер справи за номенклатурою; 135 – порядковий номер |

| 1 | 2 | 3 |
|----|-------------------------------------|--|
| 14 | Місце укладання чи видання | Розташовується у верхній частині сторінки ліворуч. Містить назву міста чи населеного пункту, де видається документ |
| 15 | Гриф обмеження доступу до документа | Розташовується з правого боку під кодом форми. Записується з середини рядка: "для службового користування", "таємно", "цілком таємно" |
| 16 | Адресат | <p>В особових офіційних документах розташовується праворуч у верхній частині сторінки. Кожний елемент – назва установи, підрозділу, посада, прізвище та ініціали особи, поштова адреса – пишеться з середини нового рядка:</p> <p>Директорові Інституту ботаніки НАН України докторові природничих наук Петренку О. І.</p> <p>У порядку адресування поштових відправлень по Україні відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1446 від 22 грудня 1997 року відбулися зміни. Адреси адресата й адресанта зазначаються у такій послідовності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ім'я, по батькові та прізвище адресата (для організацій – найменування підприємства, організації, установи); 2) вулиця, номер будинку, квартири; 3) населений пункт, номер відділення зв'язку; 4) район і область (у разі потреби). <p>На поштових відправленнях, адресованих "До запитання", на абонементну скриньку або до населених пунктів, що не мають назв вулиць і нумерації будинків, ім'я, по батькові та прізвище зазначаються повністю</p> |
| 17 | Гриф затвердження | <p>Розташовується у верхній правій частині документа. Затвердження – спосіб засвідчення документа після його підписання, який санкціонує поширення дії документа на визначене коло структурних підрозділів, організацій чи службових осіб. Елементи грифу затвердження:</p> <ul style="list-style-type: none"> • слово "Затверджую"; • назва посади; • особистий підпис; • ініціали та прізвище особи, що затвердила документ; • дата затвердження. |

| 1 | 2 | 3 |
|----|-----------|--|
| | | <p>Наприклад: ЗАТВЕРДЖУЮ директор школи (підпис) Л.С. Семенова 07.10.2009</p> |
| 18 | Резолюція | <p>Змінний реквізит, який містить інформацію про подальшу роботу з документом. Розміщується у правому верхньому кутку. Якщо це місце зайняте іншим реквізитом, то резолюцію вміщують на будь-якій вільній площі сторінки документа, крім полів.</p> <p>Складається з таких елементів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прізвище та ініціали виконавця, якому відправлено документ; • вказівка про порядок у характері виконання документа; • термін виконання документа; • особистий підпис керівника; • дата. <p>Як виконавці у резолюції зазначаються службові особи, а не структурні підрозділи.</p> <p>Відповідальною за виконання документа є особа, наведена в резолюції першою.</p> <p>Резолюція має силу розпорядчого документа, бо пише її керівник установи або його заступник (в особливих випадках або в разі відсутності керівника). За змістом резолюції бувають кількох видів:</p> <p>1. Резолюція-підтвердження. Якщо документ не вимагає ніяких дій з боку заступників та колективу, керівник передає його секретареві, супроводжуючи резолюцією: "До наказу", "До протоколу", "До керівництва", "До виконання" тощо, залежно від того, в якому внутрішньому документі установи враховується його зміст. У такій резолюції зазначається підпис керівника і дата, термін виконання не вказується, бо мається на увазі найближчий за часом відповідний внутрішній документ установи.</p> <p>2. Резолюція-розгляд. Якщо документ потребує вжити заходів чи пропонується на розгляд колективу установи, то керівник вказує безпосереднього виконавця, термін виконання, ставить підпис і дату. Резолюції цього виду формулюються так: "Підготувати відповідь до ...", "Вжити заходів", "Зробити висновки", "Розглянути питання", "Обговорити на засіданні ..." тощо.</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|----|--------------------------------|--|
| | | <p>3. Резолюція-відповідь. У випадку, коли документ надходить до установи з кур'єром, можлива така резолюція, особливо якщо відповідь негативна. За обсягом ця резолюція більша за попередні, але коротша за лист-відповідь, хоч подібна за змістом до нього:</p> <p>"На жаль, змушені Вам відмовити з причини...", "Не заперечуємо", "Про результати і вжиті заходи повідомте додатково", "Слід розглянути питання детальніше і доповісти в тижневий термін" тощо. Вона використовується для оперативності ділового листування. У ній вказується основний текст; дата; підпис; посада відповідальної особи, яка розглядала документ і приймала рішення</p> |
| 19 | Заголовок до тексту | Друкується малими літерами, розміщується під назвою виду документа, відображає головну ідею документа і, як правило, починається з прийменника "про", має бути лаконічним і точним, з максимальною повнотою розкривати зміст документа |
| 20 | Відмітка про контроль | Розташовується з лівого боку у верхній частині поля першої сторінки документа. Її проставляють за формою "К" або "Контроль" |
| 21 | Текст | <p>Складається з таких логічних елементів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вступу; • доказу; • закінчення. <p>Розташовується по всій ширині сторінки (від поля до поля)</p> |
| 22 | Відмітка про наявність додатка | <p>Розташовується ліворуч у верхній половині сторінки. Є два способи оформлення додатків:</p> <p>1) якщо документ має додатки, згадувані в тексті, або ті, що пояснюють його зміст, то відмітку про це оформлюють так:</p> <p>Додаток на 2 сторінках у 2 примірниках;</p> <p>2) якщо документ має додатки, не зазначені в тексті, то їх потрібно перелічити із зазначенням кількості сторінок у кожному додатку й кількості їх примірників:</p> <p>Додаток: "Проект реконструкції цеху" на 5 сторінках у 2 примірниках.</p> <p>Якщо додаток залишається у справі, то зазначається:</p> <p>Додаток на 2 сторінках лише адресатові.</p> <p>При великій кількості додатків окремо</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|----|-----------------|---|
| | | <p>складається їх список, а в самому документі після тексту зазначається:</p> <p>Додаток: відповідно до списку на 7 сторінці</p> |
| 23 | Підпис | <p>Підписують, як правило, перший примірник документа. До складу підпису входять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зазначення посади (ліворуч); • ініціали і прізвище особи, що підписала документ (праворуч); • підпис (посередині). <p>Підписи кількох службових осіб на документах розташовуються один під одним у послідовності, що відповідає займаній посаді. Якщо документ підписують кілька осіб, що займають однакову посаду, їх підписи розташовуються на одному рівні:</p> <p>Директор ЗОШ № 277 /підпис/ Л. С. Семенова</p> <p>Директор ЗОШ № 282 /підпис/ Ю. Ю. Некрасов</p> <p>Розшифрування підпису в дужки не береться</p> |
| 24 | Гриф узгодження | <p>Розрізняють дві форми узгодження документів – внутрішнє (з підрозділами та службовими особами) і зовнішнє (з підвідомчими та непідвідомчими організаціями). Гриф узгодження ставиться на зовнішній формі. Цей реквізит складається із:</p> <ul style="list-style-type: none"> • слова "узгоджено" або "погоджено"; • назви посади службової особи (включаючи назву установи), з якою узгоджується документ; • особистого підпису; • його розшифрування; • дати. <p>Гриф узгодження розташовується нижче від реквізиту "підпис" або на окремій сторінці</p> |
| 25 | Віза | <p>Візування – це внутрішнє узгодження проекту документа.</p> <p>Віза складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> • особистого підпису особи, що візує; • дати. <p>У разі потреби зазначається посада особи, що візує, і розшифровується її підпис (зазначаються ініціали і прізвище):</p> <p>Завідувач кафедри /підпис/ Б. М. Сайко 28.08.2009 р.</p> <p>Невеликі зауваження (1 – 2 рядки) розташовуються перед візою:</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|--|
| | | <p>Не бачу підстави Завбібліотекою /підпис/ Б. В. Коваленко</p> <p>При внутрішньому узгодженні візи ставляться на першому примірнику документа, а листи чи інші вихідні документи візуються на примірнику, який лишається в установі</p> |
| 26 | Печатка | <p>Печатка прикладається до документів, що вимагають особливого засвідчення. Печатки є гербовими та простими. Гербова печатка прикладається до документів, що засвідчують юридичні або фізичні права осіб; до статутів, положень, які вимагають відбитка печатки, та інших. Просту печатку прикладають до документів, що виходять за межі організації, до розмножених примірників розпорядчих документів при їх розсиланні, до довідок з міста роботи тощо</p> |
| 27 | Відмітка про засвідчення копії | <p>У правому верхньому кутку пишеться слово "копія"; під реквізитом "підпис" слово "правильно"; дата; посада виконавця; підпис і його розшифрування. При потребі підпис засвідчується печаткою</p> |
| 28 | Прізвище виконавця та номер його телефону | <p>Цей реквізит обов'язковий на вихідних документах (листах, довідках, висновках). Складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прізвища виконавця; • номера його службового телефону. <p>Вони ставляться в нижньому лівому кутку останньої сторінки документа</p> |
| 29 | Відмітка про виконання документа й скерування його до справи | <p>Цей реквізит розміщується в лівій або центральній частині нижнього поля першої сторінки документа і містить у собі такі дані:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стислу довідку про виконання; • слова "ДО СПРАВИ" та номер справи, до якої має бути підшитий документ; • дату скерування документа до справи; • підпис керівника структурного підрозділу або виконавця |
| 30 | Відмітка про перенесення даних на машинний носій | <p>Розміщується після тексту в нижній частині документа. Містить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запис: "Інформація перенесена на машинний носій"; • підпис особи, відповідальної за перенесення даних; • дату перенесення |

| 1 | 2 | 3 |
|----|--------------------------|---|
| 31 | Відмітка про надходження | <p>Містить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • скорочену назву організації, що отримала документ; • дату його надходження. <p>Ця відмітка робиться від руки чи за допомогою гумового штемпеля організації (реєстраційного штампа). Відбиток штампа містить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • назву організації; • дату надходження; • індекс документа. <p>Відмітка про надходження розташовується праворуч на нижньому полі документа</p> |

Поздовжнє розміщення доцільне тоді, коли назва установи складається з великої кількості слів і не може розміститись на площі, відведеній для кутового штампа.

Бланк з кутовим штампом доцільніший, оскільки праворуч від штампа на вільному місці можна заповнити реквізити: "адресат", "гриф обмеження доступу до документа", "гриф затвердження", резолюцію.

Формуляр-зразок передбачає реквізити та їх розміщення в управлінській документації.

Ситуація "Ділове листування"

Підприємство "Крестон" отримало запрошення на участь у виставці нового обладнання для підприємств, які займають пошиттям верхнього одягу. Керівництвом було вирішено прийняти запрошення у виставці та надати письмову відповідь її організаторам із підтвердженням їх участі. Проаналізуйте наведений нижче лист-відповідь. Чи необхідно було давати відповідь на фірмовому бланку? Чи правильно складений фірмовий бланк? Чи є всі необхідні реквізити у наданому листі?

КРЕСТОН

61168, м. Харків, пр. Леніна 15; тел: 715-28-40 e-mail: kreston@ukr.net

Директору виставкового центру
Карпенко А. М.

Шановний Карпенко А. М.!

На Ваш лист від 3.10.2012 р. № 23/8 повідомляємо, що ми згодні прийняти участі у виставці. Дякуємо за запрошення та сподіваємось на подальшу плідну співпрацю.

Директор "Крестон" /підпис/
Заступник директора /підпис/
з економіки

Анатолій Леонідович Свириденко
Наталя Іванівна Олейнікова

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Необхідно перевірити наявність усіх реквізитів на основі інформації наданої у табл. 17.

Тема 8. Складання оформлення документів

Завдання 6

Підприємство має у своїй структурі два дочірніх підприємства. Останнім часом в роботі дочірніх підприємств спостерігається негативна динаміка основних показників їх діяльності, а саме: знизився прибуток, зменшилась рентабельність. Керівник головного підприємства дає одному із менеджерів доручення направити листа керівникам дочірніх компаній із вимогою, виявити причини погіршення роботи та дати свої пропозиції.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Лист є найпоширенішим видом документації, одним із способів обміну інформацією.

Службові листи належать до основних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.

За функціональними ознаками службові листи поділяють на такі, що потребують відповіді й такі, що її не потребують.

До листів, що потребують відповіді, належать: листи-прохання, листи-звернення, листи-пропозиції, листи-запити, листи-вимоги.

До листів, що не потребують відповіді, належать: листи-попередження, листи-нагадування, листи-підтвердження, листи-відмови, супровідні листи, гарантійні листи, листи-розпорядження, листи-повідомлення.

За кількістю адресатів розрізняють звичайні, циркулярні й колективні листи. Звичайний лист надсилають на адресу однієї інстанції, циркулярний лист – цілій низці установ, колективний лист – на одну адресу, але пишуть його від імені керівників кількох установ.

Службові листи пишуть чи друкують на бланку або чистому аркуші паперу.

Основні реквізити листа: штамп (повна назва установи – автора листа); номер і дата листа; назва установи-адресата; відмітка про наяв-

ність додатка; підпис керівника організації; печатка. Текст, що складається з двох частин: опис фактів або подій, які послугували підставою для написання листа; висновки та пропозиції.

Починати лист необхідно зі звертання. У сучасному діловому листуванні прийнято зазначати звання адресата чи вказувати на його професію. Не слід забувати про те, що в українській мові звертання вживають у формі кличного відмінка. Відсутність звертання може бути витлумачено як зневага до адресата та порушення етикету ділового листування.

Наявність звертання не вичерпує проблеми, як правильно почати лист, щоб він справив на адресата належне враження. Дуже важливо ретельно обміркувати початкову фразу листа, від якої може багато залежати, адже саме вона має переконати адресата у правомірності написання листа.

Якщо це лист – відповідь на запит, на запрошення, подяка, то вже у першому реченні буде доречним ввічливо висловити вдячність.

У листах – підтвердженнях варто скористатися початковими фразами, що саме містять підтвердження у ввічливій формі ("Із вдячністю підтверджуємо отримання листа...", "Офіційно підтверджуємо свою згоду на ...").

Листи – нагадування мають таку структуру: посилання на пункти договору або іншого документа, в яких прописані основні зобов'язання сторін угоди; прохання виконати умови контракту; основні дії, які будуть прийняті до сторони у разі невиконання зобов'язань (вказуються по мірі необхідності).

Поширеними вступними фразами в ділових листах є посилання на попередній лист, телефонну розмову, подію, зустріч.

При складанні листів доцільно: враховувати взаємовідносини з установами, з якими проводиться листування; починати виклад із суті питання; не починати текст з назви установи, оскільки її зазначено на бланку, а також з посилання на раніше одержані від кореспондента листи; підписувати оригінал листа, який направляють у підвідомчі установи, та вміщувати його у справу, розсилаючи копії.

Завдання 7

Ваше підприємства придбало нове обладнання. За умовами договору про купівлю-продаж продавець повинен здійснити монтаж нового обладнання та навчити робітників працювати на ньому. Однак строки монтажу закінчуються вже завтра, але представники фірми-продавця ще й не починали його монтаж.

Необхідно скласти лист-нагадування, в якому нагадати про строки монтажу та попередити про наслідки порушення підписаного договору.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Шаблонними фразами листів-нагадувань є:

Нагадуємо Вам ...

Доводимо до Вашого відома ...

Звертаємо Вашу увагу ...

Вважаємо за необхідне повідомити Вас ...

Переконливо/настійно просимо ...

Вимагаємо від Вас ...

Ми наполягаємо ...

У тексті листа-нагадування може бути дано посилання на офіційний документ, в якому зафіксовані зобов'язання сторін, як у наведеному прикладі. Лист-нагадування може закінчуватися вказівкою на санкції, до яких змушена буде вдатися організація-автор листа, якщо адресат не виконає взяті на себе зобов'язання. Лист-нагадування бажано оформляти на фірмовому бланку організації.

Завдання 8

Робітниками виробничих дільниць виявлені великі витрати робочого часу, які виникають не за їх провиною. У результаті знижуються показники продуктивності, що безпосередньо впливають на рівень заробітної платі. Написати скаргу керівництву від імені робітника виробничої дільниці.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Лист-скарга – це діловий лист, який містить претензії. Спочатку викладається суть самої скарги, спираючись на конкретні факти. Можна порівняти обіцяні зобов'язання з виниклими реальними обставинами. Для більшої ефективності допускається описувати причини, що викликали такі претензії. Після суті викладеного матеріалу, вказуються побажання і вимоги з приводу вирішення виниклої ситуації: роз'яснення, компенсація, відшкодування матеріальних чи моральних витрат тощо.

Завдання 9

У результаті проведеного спостереження менеджери виробничих ділянок відмічають погіршення системи обслуговування основних робітників, збільшення втрати робочого часу, а також постійне відхилення від затверджених графіків роботи.

Необхідно скласти доповідну записку майстра ділянки, який повідомляє про збільшення простоїв і непродуктивну роботу, викликаних погіршенням обслуговування робочих місць. Бажано привести дані про втрати, викликані різними причинами (ці дані узяти довільно).

Методичні рекомендації до виконання завдання

Доповідна записка – це документ на ім'я керівника установи, в якому повідомляється про певний факт, подію, подається звіт про виконання службових доручень або взятих на себе зобов'язань. Зміст доповідної записки повинен бути точним і лаконічним; для зручності поділяється на частини. У кінці подаються висновки і пропозиції.

Реквізити доповідної записки: назва виду документа, заголовок, посада, прізвище та ініціали керівника, якому вона подається, текст, посада, прізвище та ініціали особи, яка подає записку (може розташовуватися після адресата), дата складання, підпис.

Зразок доповідної записки наведений далі.

Деканові фізико-математичного
факультету доц. Бойко В. Г.
старшого викладача кафедри теорії фізики
Рибникова Андрія Михайловича

Доповідна записка

Доводжу до Вашого відома, що протягом II семестру студентка Корнеєва С. Т. пропустила 26 академічних годин, має неатестації, численні зауваження. Прошу вжити заходів щодо студентки Корнеєвої С. Т.

26.11.2012 р.

Підпис

Завдання 10

Останнім часом на виробництві спостерігаються значні втрати робочого часу. Керівництвом підприємства було вирішено провести індивідуальні фотографії робочого часу з метою встановлення конкретних причин втрат та їх величини.

Необхідно скласти письмове розпорядження керівника підприємства щодо проведення у всіх виробничих підрозділах підприємства індивідуальних фотографій робочого часу.

За результатами проведення фотографії робочого часу забезпечити зворотний зв'язок та скласти відповідний документ на ім'я керів-

ника підприємства. Мета документа – докласти про результати проведення фотографії робочого часу.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Розпорядження – це правовий акт, що видається керівником або колегіальним органом з метою вирішення оперативних питань. Має обмежений термін дії і стосується вузького кола організацій, посадових осіб і громадян – виконавців розпорядження.

Реквізитами розпорядження є: назва структурного підрозділу, коди, назва виду документа, дата, індекс, місце видання, заголовок до тексту, текст, що містить констатуючу частину (вказуються мета або причини видання) та розпорядчу (вказуються дії, які треба виконати, та особи, відповідальні за виконання), підпис.

Зразок оформлення розпорядження наведений далі.

Ватутінська районна державна адміністрація м. Києва

Розпорядження

30.11.12 м. Київ

№ 12

про надання шефської допомоги
установам освіти

Для поліпшення виховної роботи та матеріальної бази в установах освіти району ПРОПОНУЮ:

1. ЗАКРІПИТИ підприємства, установи, організації, зареєстровані у Ватутінському районі, за установами освіти згідно з додатком 1.

2. ВВАЖАТИ рішення виконавчого комітету Ватутінської районної Ради народних депутатів від 18.09.2009 р. № 1410 "Про надання шефської допомоги установам освіти" таким, що втратила чинність.

3. Контроль за виконанням цього розпорядження ПОКЛАСТИ на заступника голови районної держадміністрації Шевченко Є. К та завідувача відділом освіти Зачепу Н. І.

Голова Ватутінської
держадміністрації

(підпис)

С. В. Гринько

Тема 9. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів

Ситуація "Робота з наказами"

Підприємство прийняло на роботу робітника до інструментальної дільниці. Був виданий такий наказ.

Державне підприємство "Електроваж"

НАКАЗ

01.12.2012 р.

м. Харків

№ 120-К

Про прийняття на посаду

ПРИЙНЯТИ:

Іванова Петра Анатолійовича на посаду інструментальника з оплатою праці відповідно до штатного розпису з 01 грудня 2012 року.

Підстава: заява Іванова П. А. від 30.11.2012 р.

Директор _____ Л. Н. Петров

З наказом ознайомлений _____ П. А. Іванов

Необхідно визначити, який підрозділ підприємства повинен бути ознайомлений з даним наказом згідно з організаційною структурою наведеною у ситуації "Розподіл управлінських функцій" (рис. 1)

Які документи необхідно додати до наказу?

Методичні рекомендації до виконання завдання

Наказ – це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиначальності та в межах своєї компетентності, обов'язковий для виконання підлеглими.

Проект наказу створюється, як правило, у відповідному структурному підрозділі (виконавцем або керівником), підписується керівником структурного підрозділу, узгоджується з іншими посадовими особами установи, в компетенції яких знаходиться повне або часткове вирішення питання, про яке йдеться в наказі (заступником керівника установи, куратором питань, про які йдеться в наказі, юристом).

До проекту наказу додають документи, що мотивують його доцільність. Наказ набуває чинності з моменту його підписання, якщо інший термін не вказано в його тексті. Право підписання наказів визначається законодавством: зазвичай це право мають керівники установ, їхні перші заступники, а також деякі посадові особи відповідно до їх повноважень і компетенцій.

Завдання 11

Відповідно до наведеного переліку складених документів, класифікувати останні за різними класифікаційними ознаками.

- 1) скарга від робочого бригадиру;
- 2) заява про зарахування на роботу;
- 3) наказ про надання відпустки;
- 4) доповідна записка майстру цеху;
- 5) розпорядження про підвищення кваліфікації спеціалістів відділу маркетингу;
- 6) наказ про переведення на іншу роботу;
- 7) розпорядження про направлення на стажування;
- 8) телеграма із запрошенням взяти участь у конференції;
- 9) розпорядження про подання графіків основної щорічної відпустки;
- 10) довідка, яка видана Іванову П. А., яка підтверджує, що він дійсно працює на підприємстві ДП "Електротяж" на посаді головного бухгалтера. Довідка видана до банку "ГКС";
- 11) розпорядження про отримання та зберігання Згод на збір та обробку персональних даних;
- 12) докладна записка з проханням розглянути питання про заміну застарілого комп'ютера;
- 13) лист-прохання надати пропозицію у трьох примірниках на постачання запасних частин згідно з наведеною специфікацією.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Найважливішою класифікаційною ознакою документа є його зміст, зокрема відношення зафіксованої в ньому інформації до предмета чи до напряму діяльності. Відповідно до цього виділяють різні види документів за ознаками класифікації і групами (табл. 18).

Класифікація документів

| № | Ознаки класифікації | Групи документів |
|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | За найменуванням | Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін. |
| 2 | За походженням | Службові (офіційні) й особисті. Службові документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють. Вони оформлюються в установленому порядку. Особисті документи створюються окремими особами поза сферою їх службової діяльності |
| 3 | За місцем виникнення | Внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать документи, що мають чинність лише в межах тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено. До зовнішніх належать ті документи, які є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями |
| 4 | За призначенням | Щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі |
| 5 | За напрямом | Вхідні, вихідні |
| 6 | За формою | Стандартні (типові) та індивідуальні (нестандартні). Стандартні – це документи, які мають однакову форму і заповнюються в певній послідовності та за обов'язковими правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення). Індивідуальні документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій. Їх друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви) |
| 7 | За терміном виконання | Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові. Звичайні безстрокові – це такі, що виконуються в порядку загальної черги. Для термінових встановлено строк виконання. До них зараховуються також документи, які є терміновими за способом відправлення (телеграми, телефонограми). До дуже термінових належать документи, які мають позначку "дуже терміново" |

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 8 | За ступенем гласності | Для загального користування, для службового користування, таємні, цілком таємні |
| 9 | За стадіями створення | Оригінали, копії. Оригінал – це основний вид документа, перший і єдиний його примірник. Він має підпис керівника установи, в разі потреби його засвідчено штампом і печаткою. Копія - це точне відтворення оригіналу. На копії документа обов'язково робиться помітка вгорі праворуч "копія". Різновидами копії є відпуск, витяг, дублікат. Відпуск – повна копія надісланого з установи документа, яка залишається у відправника. Витяг робиться тоді, коли виникає потреба відтворити не весь документ, а лише його частину. Дублікат – це другий примірник документа, виданий у зв'язку з втратою оригіналу. У юридичному відношенні оригінал і дублікат рівноцінні |
| 10 | За складністю (кількістю відображених питань) | Прості, складні. Прості відображають одне питання, складні – декілька |
| 11 | За терміном зберігання | Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання |
| 12 | За технікою відтворення | Рукописні, відтворені механічним способом |
| 13 | За носієм інформації | На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті |

Ситуація "Обґрунтованість видання наказу"

Підприємство "Екватор" отримало лист-повідомлення про вихід нової версії програмного продукту по складському обліку "Склад +" від компанії-розробника, який супроводжувався інструкціями щодо експлуатації та встановлення нової програми, а також рекламною продукцією. Керівництво підприємства вирішило доцільним розглянути отриману пропозицію.

З цією метою отриманий лист був переданий завідувачу складом з дорученням проаналізувати нові можливості системи автоматизації складського обліку і доповісти про необхідність переходу на нову версію програми.

Після ретельного аналізу завідувач складу підготував відповідний документ, в якому повідомив про отримані результати.

Ознайомившись з висновками завідувача складом директор підприємства підготував проект наказу про введення в експлуатацію нового програмного продукту.

Необхідно: встановити види та порядок оформлення документів у рамках описаної ситуації; скласти тексти документів, вказавши хто вносить резолюцію на кожний з документів; зазначити що є ініціюючим документом при підготовці проекту наказу про введення нового програмного продукту.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

При вирішенні ситуації необхідно дотримуватися такого алгоритму: скласти лист-повідомлення від компанії-розробника (інформацію, якої недостатньо додати довільно); переадресувати лист завідувачу складом (накласти резолюцію); написати доповідну записку від імені завідувача складом; скласти проект наказу.

Доцільність видання наказу (розпорядження) може викладатися в доповідній записці, довідці аналітичного або інформаційного змісту, пропозиції, висновку, акті, службовому листі. Ці документи виступають в якості ініціюючих рішення.

Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів

Ситуація "Підготовка до наради"

На підприємстві готуються до переходу до нової системи заробітної плати основних робочих. Менеджерів було видано завдання проаналізувати існуючу систему оплати праці. Після ретельного аналізу менеджером були виявлені суттєві недоліки та запропоновано два альтернативних варіанта. На наступному тижні планується проведення наради, метою якої є обговорення запропонованих варіантів та вибору найбільш ефектної системи оплати праці. Тому менеджерів необхідно підготувати доповідь, в якій будуть зазначені переваги та недоліки кожної з запропонованих систем.

Діюча система оплати праці основних робочих.

На підприємстві застосовують відрядну систему оплати праці. Згідно з Положенням про преміювання за виконання плану робітники отримують 10 % премії до тарифного заробітку. За кожний відсоток перевиконання плану виплачується 1 % премії. Загальний розмір премії не повинен перевищувати 35 %. На підприємстві діють такі тарифні ставки: 2 розряд – 9,90 грн; 3 розряд – 10,03 грн; 4 розряд – 11,06 грн.

Недоліком існуючої системи є те, що змінні завдання часто не виконуються, однак у наступні зміни робітник працює інтенсивніше, тому на загальній сумі заробітної плати невиконання окремих змінних завдань не впливає.

Перший варіант системи оплати праці передбачає, що в ту зміну, в яку не виконується змінне завдання, премія не виплачується.

Згідно з другим варіантом за кожне невиконання змінного завдання протягом місяця премія знижується на 5 % (або на 10 %).

За умов, якщо немає ні одного невиконаного змінного завдання, максимальний розмір премій як для першого, так і для другого варіанта може бути збільшений до 40 – 45 %. На нараді присутній начальник одного з підрозділів, який повинен обрати ту чи іншу систему оплати праці та впровадити її першим у своєму підрозділі. Тому менеджеру необхідно підготувати презентацію, яка містить відповідні розрахунки, що ілюструють ефективність запропонованих варіантів оплати праці.

Розрахунки слід виконати виходячи з таких даних (табл. 19, 20).

Таблиця 19

Вихідні дані

| № | ПІБ | розряд | Відпрацьовано люд.-год. | Випрацьовано нормо-год. | Кількість невиконаних змінних завдань |
|----|-------------------|--------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Іванов І. І. | 3 | 168 | 180 | 0 |
| 2 | Кожара Г. В. | 4 | 150 | 165 | 1 |
| 3 | Белов А. А. | 5 | 125 | 138 | 2 |
| 4 | Нузєєв П. В. | 3 | 136 | 150 | 3 |
| 5 | Нападовський А.О. | 4 | 148 | 163 | 4 |
| 6 | Карамзін О.П. | 5 | 168 | 185 | 5 |
| 7 | Гришнов Р. А. | 3 | 155 | 171 | 6 |
| 8 | Петренко О. О. | 4 | 146 | 161 | 7 |
| 9 | Пономарьов К. Л. | 5 | 156 | 172 | 8 |
| 10 | Козлов К. А. | 3 | 156 | 165 | 9 |
| 11 | Слободенюк В. В. | 4 | 165 | 182 | 10 |
| 12 | Олієв К. А. | 5 | 162 | 178 | 0 |
| 13 | Коваленко П. Р. | 3 | 134 | 147 | 1 |
| 14 | Шульц К. А. | 4 | 175 | 193 | 2 |
| 15 | Бондаренко Ф. Д. | 5 | 136 | 150 | 3 |
| 16 | Федоренко Р. П. | 3 | 148 | 163 | 4 |
| 17 | Устименко А. В. | 4 | 168 | 185 | 5 |
| 18 | Мась К. В. | 5 | 155 | 171 | 6 |
| 19 | Безрук Н. М. | 3 | 146 | 161 | 7 |
| 20 | Погребняк Л. Д. | 4 | 156 | 172 | 8 |
| 21 | Свириденко А. Р. | 5 | 170 | 185 | 9 |

Вибір варіанта

| Варіант | Порядковий номер робітника (з табл. 1) | Варіант | Порядковий номер робітника (з табл. 1) |
|---------|--|---------|--|
| 1 | 1 – 20 | 16 | 33 – 52 |
| 2 | 5 – 24 | 17 | 17 – 36 |
| 3 | 10 – 29 | 18 | 4 – 23 |
| 4 | 15 – 34 | 19 | 7 – 26 |
| 5 | 21 – 40 | 20 | 11 – 30 |
| 6 | 26 – 45 | 21 | 14 – 33 |
| 7 | 31 – 50 | 22 | 12 – 31 |
| 8 | 38 – 57 | 23 | 22 – 41 |
| 9 | 41 – 60 | 24 | 25 – 44 |
| 10 | 3 – 21 | 25 | 28 – 47 |
| 11 | 13 – 32 | 26 | 30 – 49 |
| 12 | 17 – 36 | 27 | 32 – 51 |
| 13 | 24 – 43 | 28 | 37 – 56 |
| 14 | 29 – 48 | 29 | 15 – 24, 36 – 46 |
| 15 | 34 – 53 | 30 | 25 – 30, 44 – 58 |

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Студент формує бригаду робітників згідно з табл. 1 та 2 (загальна кількість складає 20 осіб). Завдання менеджера прорахувати скільки робітники отримували за старою та двома новими варіантами системи оплати праці. Слід враховувати, що премія нараховується на тарифний зарібок робітника. За результатами розрахунків необхідно скласти доповідь.

Доповідь – один із видів монологічного мовлення: публічне, розгорнуте, офіційне повідомлення з певного питання, засноване на залученні документальних даних.

Вміст доповіді – це представлена інформація, що відображає суть питання або дослідження щодо даної ситуації. Часто складається з інформації про службову справу, що спрямовується керівництву або вищій посадовій особі.

Мета доповіді – інформування кого-небудь про що-небудь. Тим не менше, доповіді можуть включати в себе такі елементи, як: рекомендації, пропозиції або інші мотиваційні пропозиції. Доповідь часто має структуру наукового дослідження: вступ, методи, результати та обговорення.

Тема 11 Ділові контакти в діяльності менеджера

Завдання 12

Наступного тижня у вас призначено переговори з представниками закордонних фірм, а саме: Японії, Англії та Італії. Передбачається обговорення договору про співробітництво. Ваше завдання – підготуватися до переговорів.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

На основі аналізу основної та додаткової літератури скласти порівняльну характеристику традицій, особливостей менталітету та ділових характеристик, які можуть бути притаманні представникам перелічених держав. На основі виявлених особливостей скласти план ведення переговорів.

Рекомендована література

Основна

1. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2004. – 276 с.
2. Глухов В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 700 с.
3. Глущик С. В. Сучасні ділові папери / С. В. Глущик. – К. : А.С.К., 2002. – 398 с.
4. Данюк В. М. Організація праці менеджера. навчальний посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
5. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитриенко. – К. : МАУП, 2002. – 246 с.
6. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.
7. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 282 с.
8. Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособ / Т. С. Кабаченко. – М. : Педагогическое общество России, 2001. – 240 с.
9. Козлов В. В. Лидер и его влияние на формирование и изменение корпоративной культуры / В. В. Козлов // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 2. – С. 17–34.
10. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера / Г. Є. Мошек. – К. : КДТЕУ, 1995. – 188 с.

Додаткова

11. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов на Дону : "Феникс", 1998. – 512 с.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Знания, 1996. – 472 с.
13. Мельник Л. П. Психология управления / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
14. Правин В. В. Основа кадрового менеджмента / В. В. Правин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
15. Рачкова С. Б. Управление временем? Мотивация на высокую эффективность! / С. Б. Рачкова // Мотивация и оплата труда. – 2008. – №1. – С. 15-23.
16. Рос Д. Энциклопедия менеджера / Д. Рос, Т. Ричард. – М. : А.Б.Б., 2005. – 676 с.
17. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. П. Маслов. – М. : "Дашков и К°", 2002. – 200 с.
18. Спивак В. А. Корпоративная культура : теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 345 с.
19. Тимошенко И. И. Менеджер организации : учебное пособие / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Е.У.Ф., 1999. – 348 с.
20. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника / А. Б.Фельзер, О. В. Доброневський. – К. : Вища школа, 1993. – 383 с.
21. Школинский В. В. Психология менеджмента / В. В. Школинский. – М. : РАУ, 2000. – 184 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації до самостійної роботи
з навчальної дисципліни**

"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА"

для студентів напряму підготовки

6.030601 "Менеджмент"

заочної форми навчання

Укладачі: **Гриньова** Валентина Миколаївна
Потьомкін Сергій Костянтинович
Козлова Інна Миколаївна та ін.

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2013 р. Поз. № 52.

Підп. до друку

Формат 60x90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,75. Обл.-вид. арк. 4,69. Тираж

прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.