

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
**дисципліни**

**“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ**  
**МЕНЕДЖЕРА”**

*(для бакалаврів)*

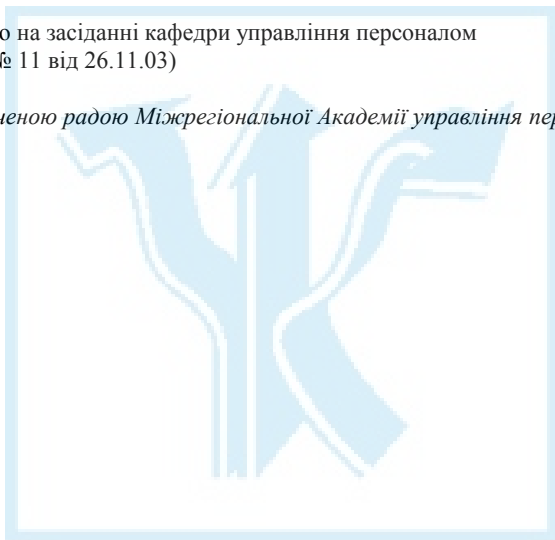
МАУП

Київ 2004

Підготовлено кандидатом військових наук, доктором менеджменту  
*В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 11 від 26.11.03)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Колпаков В. М.** Навчальна програма дисципліни “Організація праці менеджера” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2004. — 32 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Організація праці менеджера”, теми контрольних робіт, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2004

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна “Організація праці менеджера” вивчається як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, навчальних центрах, інститутах підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Реалізується на третьому рівні вищої (зокрема післядипломної) освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

Програму вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” складено відповідно до її місця та значення за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за напрямом 0502 “Менеджер”. Вона містить усі змістовні модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

*Мета* дисципліни “Організація праці менеджера” — сформувати у майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навчити складати основні види управлінської документації.

*Предметом* вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” є загальні закономірності організації праці. *Методологічною основою* дисципліни є діяльнісний підхід у методології, що розкриває сучасне концептуально-технологічне цілісне світобачення діяльності людини як умову визначення організації праці менеджера у просторі культури, науки й практики, а також основні положення педагогіки, психології, соціології, теорії і практики управління, вимоги основних документів Міністерства освіти і науки України до методології навчання у вищій школі, постанови Вченої ради МАУП.

*Теоретичну основу* дисципліни становлять теорія управління (самоврядування); концепції провідних шкіл у галузі організації праці менеджера, самоменеджменту; теоретичні розробки теорії самоврядування; практика організації праці менеджера.

*Наукову основу* дисципліни становлять сукупність знань про організацію праці менеджера, самоврядування, що ґрунтуються на різних наукових дисциплінах, а також результати теоретичних досліджень проблем організації праці менеджера та вироблені практичні рекомендації.

*Міждисциплінарні зв'язки:* дисципліна “Організація праці менеджера” ґрунтується на вивченні таких дисциплін, як “Основи менеджменту”, “Основи психології та педагогіки”, “Теорія і практика прийняття рішень”, “Практична психологія управління”, “Основи праксеології”, “Основи етики”. Вона також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (юридичними, економічними, обліковими, з маркетингом тощо).

Дисципліна “Організація праці менеджера” є однією з найважливіших у підготовці професіоналів.

Обсяг, зміст і послідовність викладу навчального матеріалу повинні відповідати рівню підготовки, бажанням, спеціалізації студентів.

У процесі вивчення дисципліни студентам необхідно ознайомитися з такими методиками: оцінки життєвих ситуацій і своїх можливостей; корекція життєвих цілей і послідовності їх досягнення; планування життя; техніка самоорганізації, саморегуляції, самоврядування.

Основні види навчання з дисципліни — лекції, семінари, групові заняття, тренінги, різноманітні ігри, самостійне опрацювання матеріалу.

Для студентів заочної форми навчання пропонується курс лекцій з дисципліни “Організація праці менеджера”, який розкриває найскладніші питання, дає рекомендації щодо її самостійного вивчення.

З метою кращого сприйняття аудиторією лекції, присвячені розділу “Акмеологічний тренінг”, викладаються в адаптивному вигляді. У них розкриваються найважливіші предметні характеристики різноманітних технологічних процесів професійної діяльності.

Семінари проводять з основних і найсуттєвіших питань навчальної програми. Основна їх мета — поглибити, закріпити й перевірити знання студентів.

Групові заняття й тренінги, акмеологічний тренінг проводять спеціально підготовлені викладачі (інструктори), а також спостерігач (експерт), який допомагає інструктору та студентам розв’язувати поставлені завдання. Мета групових занять і тренінгів — засвоїти низку визначених психотехнологій (технологічні складові професійно важливих особистісних якостей; психолінгвістичні технології, які становлять психотехнологічну основу комплексу комунікативних умінь).

Ігри й тренінги планують і проводять з урахуванням рівня підготовки викладачів (навчаються в Інституті перепідготовки).

Контроль знань, умінь і навичок, отриманих студентами у процесі вивчення дисципліни, здійснюється шляхом опитування на заняттях, написанням контрольних робіт, а також на випускних іспитах.

Завданнями дисципліни “Організація праці менеджера” є набуття таких теоретичних знань:

- предмет, завдання та функції теорії організації управлінської діяльності;
- теоретико-методологічні основи теорії та практики організації праці менеджера;

- історія становлення й розвитку теорії та практики організації праці менеджера;
- основні закони, засади, функції, методи організації праці менеджера, що діють у різних сферах життєдіяльності і діяльності людини й суспільства;
- методологічні основи оцінки ефективності організації праці менеджера;
- основні поняття, сутність і специфіка управління в державній, матеріальній і духовній сферах;
- роль, місце й теоретичні основи управлінської діяльності керівника організації (лінійного менеджера);
- зміст і послідовність дій керівника організації (лінійного менеджера) у процесі виконання основних функціональних обов'язків;
- механізми дії законів управління соціальними об'єктами;
- засади й методи організації праці менеджера;
- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці;
- особливості організації праці менеджера в Західній Європі, США, Японії, Китаї, Росії.

Завдання дисципліни “Організація праці менеджера” — виробити вміння:

- застосовувати основи теорії управління у практичній діяльності керівника (реалізація їх функцій управління);
- враховувати досвід управлінської діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
- оцінювати ефективність управління в організації;
- планувати та організовувати особисту діяльність, поєднуючи в ній виконання основних засад управління, застосовувати, залежно від ситуації, найдоцільніші і найефективніші стилі та методи роботи;
- організовувати процес документування в управлінні, ставити вимоги до складання та оформлення документів;
- удосконалювати свою управлінську культуру (знання, професійну компетентність, технологічну культуру праці, інноваційні підходи в саморозвитку);
- використовувати час як ресурс;
- організовувати робочі місця менеджера;
- застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;

- організовувати та проводити наради і збори;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- управляти потоком відвідувачів;
- раціоналізувати телефонні контакти;
- взаємодіяти з секретарем, використовувати технічні засоби управління;
- складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
- формувати потоки документів, організувати порядок проходження та виконання документів;
- використовувати процеси автоматизації діловодства.

Студенти, які вивчають дисципліну “Організація праці менеджера”, мають бути ознайомлені:

- з існуючими підходами щодо удосконалення технологій організації праці менеджера й ефективного їх використання;
- з проблемами в області підготовки менеджерів і навчання сучасним технологіям організації праці менеджера.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**вивчення дисципліни**  
**“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”**

№ пор.	Назва розділу і теми
	<b><i>Вступ</i></b>
	<b><i>I. Теоретико-методологічні основи праці менеджера</i></b>
1	Основні положення
2	Закони, принципи, методи організації праці менеджера
3	Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера
4	Основні функції діяльності менеджера
5	Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці
	<b><i>II. Управлінська праця й наукова організація</i></b>
6	Особливості організації праці менеджера
7	Сутність, принципи та напрями наукової організації праці
8	Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність
9	Планування особистої роботи менеджера
10	Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу
11	Організація робочих місць. Умови праці
	<b><i>III. Основні види роботи менеджера</i></b>
12	Організація та проведення нарад і зборів
13	Ділові контакти, переговори, телефонні розмови
14	Документування в управлінні
15	Складання та оформлення документів
16	Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів
	<b><i>IV. Акмеологічний тренінг</i></b>
17	Теоретичні основи акмеологічного тренінгу
18	Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу

**ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ**  
**до вивчення дисципліни**  
**“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”**

***Вступ***

Предмет, структура і зміст дисципліни “Організація праці менеджера” як наукової дисципліни, методи її пізнання. Значення дисципліни для підготовки фахівців. Завдання дисципліни, її зв’язок з іншими дисциплінами. Форми контролю.

***Розділ I. Теоретико-методологічні основи праці менеджера***

***Тема 1. Основні положення***

Поняття організації праці, діяльності, соціальні й економічні аспекти праці. Структура суспільної праці, її суперечності. Функції суспільної праці. Зміст, характер і форми праці.

Праця як одна з головних підсистем системи суспільства, процес цільної діяльності людини. Цінність праці.

Поняття організації. А. Богданов, його теорія організації. Організуючі та дезорганізуючі процеси. Організація як функція управлінської діяльності.

Життєдіяльність і діяльність людини. Особливості діяльності. Структура діяльності. Системне конструювання у сфері діяльності. Загальна характеристика діяльності. Концепції теорії діяльності. Версії мови теорії діяльності. Мова схематичних зображень як мова професійних керівників.

*Література [16; 26; 27; 66]*

***Тема 2. Закони, принципи, методи організації праці менеджера***

***Заняття 1. Закони організації управління працею менеджера***

Основні категорії теорії організації праці та їх взаємозв’язок. Поняття закону, принципу, методу. Загальні закони управління: цілепокладання, різноманітності, руху (зміни), зворотного зв’язку, гармонії, зростання ентропії та ін.

Закони, що “керують людиною”: єдності біологічного та соціального в людині; єдності свідомого та несвідомого в поведінці людини; послідовності розвитку; відносності поведінки; кумулятивного впливу зовні-



шніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти), зв'язку із зовнішнім середовищем (урівноважування, відповідності вимогам середовища, адаптації), соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, вплив групи Рингельмана, еталонної групи), опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації, біопсихічні закони (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, вплив емоцій, вольової детермінації поведінки людини).

Закони, що діють у сфері організації управління: нелінійності управління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази й умов управління; єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності та оптимальної співвідносності всіх елементів системи управління; сумісності систем управління супідрядних і взаємодіючих організацій; поділу праці, зміни праці, інтеграції, гомеостазу та ін. Зміст і механізм прояву законів управління.

*Література* [15; 45; 52; 54; 58]

### *Заняття 2. Принципи і методи організації праці менеджера*

Поняття про принципи управління, їх еволюція. Принципи як вимоги об'єктивних законів управління, правила їх виконання у практичній діяльності. Класифікація принципів і методів праці. Загальна характеристика принципів організації праці. Онтологічний (взаємозв'язок із сутністю, закономірностями, природою), гносеологічний (взаємозв'язок з логікою та структурою їх наукової інтерпретації), методологічний (роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людини) аспекти проблеми принципів управління. Об'єктивність природи та змісту принципів і суб'єктивність форми їх закріплення у свідомості як гносеологічний і методологічний "секрет" соціального управління.

Класифікація принципів управління (самоврядування). Загальні, часткові, організаційно-технологічні принципи.

Наукове управління за Ф. Тейлором: нормування (будь-яку працю можна структурувати та виміряти), дослідження співвідношення часу та завдання (результат має бути досягнутий до певного часу, інакше винагорода за результат буде меншою), систематичний добір і навчання кадрів (кожна організація, що прагне успіху, постійно вдосконалює персонал), грошові стимули (винагорода за кінцевий результат, а не за роботу).

Принципи управління за А. Файолем: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, скалярна мета, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.

Основні принципи, які враховуються в сучасному управлінні виробництвом: оптимального сполучення; централізації та децентралізації; єдиноначальності; колегіальності; сполучення прав, обов'язків і відповідальності; єдності команди; демократизації управління.

Принципи державного управління: загальносистемний (об'єктивності, демократизму, правової впорядкованості, законності, поділу влади, федералізму, публічності), структурно-цілових (погодженості, взаємодоповнюваності, підпорядкування особистих цілей загальним, послідовності в русі, розподілу цілей за функціями), структурно-функціональних (диференціації та фіксування функцій, поєднання однопорядкових функцій в одному органі, концентрації змісту функцій та відповідних ресурсів, різноманітності за кількістю та змістом прав і відповідальності, а також відповідності керуючої та керованої підсистем), структурно-організаційних (єдності системи влади, різноманітності організаційних зв'язків, поєднання колегіальності та єдиноначальності, лінійно-функціонального підпорядкування), структурно-процесуальні (відповідності механізму управління державної влади та механізму самоврядування, конкретизації відповідальності за результат, стимулювання діяльності).

Методи організації управлінської праці менеджера, методи праці, методи управління (самоврядування). Загальна характеристика методів організації праці менеджерів. Наукова організація праці (НОТ) та оргпроекування.

*Література* [35; 53; 54; 64; 82]

### ***Тема 3. Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера***

Зарубіжні наукові школи, теорії, концепції сучасного управління. Школа наукового управління, школа людських відносин, адміністративна школа управління й теорія “ідеальної бюрократії” як одномірне навчання, де центром є завдання, людина та управлінська діяльність.

Еволюція управлінських ідей в Росії та Україні. Концепція організаційного управління (А. А. Богданова), фізіологічного оптимізму (О. А. Єрманського), вузької бази (А. К. Гастева), виробниче трактування (Е. Ф. Розмировича), концепція організаційної діяльності (П. М. Керженцева), соціально-трудова концепція управління виробництвом (Н. А. Витку), теорія адміністративної ємності (Ф. Р. Дунаєвського). Становлення і розвиток менеджменту в США. Концепція соціального ринкового господарства й особливості державного регулювання в Західній Європі. Особливості та основні риси японського управління.

Нова парадигма управління в Україні в умовах переходу до ринку. Теорія “жорсткого менеджменту”.

Управління як самоврядування. Організація взаємодії та групова динаміка в соціально-економічних і політичних системах. Теорія організації та самоорганізації. Поняття синергетики.

Самоврядування в державних структурах. “Ппульсуючий” менеджмент.

Акмеологічний підхід до організації праці менеджера.

*Література* [17; 35; 53–55; 57]

#### ***Тема 4. Основні функції діяльності менеджера***

Поняття функції, класифікація функцій у різних управлінських школах. Функція прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації, контролю, аналізу, регулювання. Взаємозв'язок основних функцій управління з функцією ухвалення рішення.

Функція наукової організації управлінської праці (НОУП). Планування та організація НОУП. Шляхи поліпшення праці керівника. Самоорганізація як чинник результативної діяльності менеджера.

Поняття рефлексії. Особливості рефлексії як інтегрального механізму психіки та функції. Природна й “окультурена” рефлексія як основа ухвалення рішення. Взаємозв'язок рефлексії з механізмом самовизначення, самосвідомості, з вольовим механізмом. Структура рефлексії.

*Література* [19; 20; 24; 27; 35; 39; 40; 64]

#### ***Тема 5. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці***

Менеджер у системі управління. Вимоги до менеджера стратегічного й тактичного рівня ієрархії управління. Основні напрями розвитку особистісних і професійних якостей менеджера.

Стилі керівництва, їх класифікація та загальна характеристика. Авторитет менеджера як керівника організації. Професійна етика. Особливості спілкування з підлеглими. Схема організованої комунікації: позиції автора, який розуміє, критика, позиція арбітра та організатора комунікації. Загальна характеристика рольових позицій організованої комунікації.

Управлінська культура менеджера, особливості його діяльності у процесі формування організаційної культури, управлінської команди.

Методологічні основи оцінки праці менеджера.

*Література* [20; 21; 26; 28; 35]

## ***Розділ II. Управлінська праця й наукова організація***

### ***Тема 6. Особливості організації праці менеджера***

#### ***Заняття 1. Особливості управлінської праці***

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт і засоби організації праці менеджера.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник — управлінська ситуація — управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером, ініціативою, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю й терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма й непряма, повна й часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і чинники, що визначають зміст трудового процесу. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

*Література* [15; 35; 42; 64; 68]

#### ***Заняття 2. Особливості реалізації кар'єрних цілей менеджера***

Поняття кар'єри. Механізм управління процесом досягнення кар'єри як мети життя. Особливості стратегічного і технологічного самоменеджменту. Кар'єра як показник ефективності організації праці менеджера. Форми організації праці при досягненні персональних цілей.

Загальна характеристика стратегій реалізації кар'єрних цілей менеджера. Види ділового спілкування. Службове спілкування. Стратегія комунікацій і конфлікти. Комунікативні конфлікти та їх використання в ділових відносинах. Засоби самоменеджменту у процесі реалізації ділових стратегій. Техніка комунікативної боротьби. Основи теорії та практики боротьби.

Підходи до розв'язання завдань безпеки життя та здоров'я. Безпека ділової людини. Здоров'я та успіх у бізнесі. Антистресовий захист. Психічний і психологічний самозахист. Фізична безпека. Рекомендації щодо дій в особливих випадках.

*Література [35; 41; 43; 58]*

### *Заняття 3. Чинники, що впливають на організацію праці менеджера*

Виокремлення та класифікація чинників. Людський чинник, його структура та характер впливу. Інформаційно-енергетичний чинник, його структура, особливості впливу. Рефлексія у самоврядуванні життєдіяльності і діяльністю людини.

Чинник засобів праці, його структура та характер впливу. Системні чинники (відповідності систем і наукової організації праці), їх структура та особливості впливу.

Програмно-цільовий підхід до обліку впливу чинників і вдосконалення організації праці менеджера.

*Література [35; 53; 64; 78]*

## ***Тема 7. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці***

Сутність, значення та завдання наукової організації праці в сучасних умовах.

Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрями наукової організації праці: раціональний розподіл обов'язків; організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації; розстановка кадрів за ланками системи управління; нормування управлінської праці

та оптимальне використання робочого часу; раціональна організація робочого місця й створення оптимальних умов праці та відпочинку; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та відносин, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.

*Література* [35, 47; 52–54; 71; 82]

### ***Тема 8. Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність***

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві: технологічний, функціональний і професійно-кваліфікаційний. Кооперація праці та її види. Економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу та кооперації праці. Пропорційність видів праці. Основні напрями вдосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником і працівниками апарату управління. Принципи й етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функції заступників і рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок з кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка, форми передачі розпоряджень — автократичні та демократичні, письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дій. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних чинників у розпорядчій діяльності.

*Література* [26–28; 34; 43]

### ***Тема 9. Планування особистої роботи менеджера***

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: необоротність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей їх досягнення, уточнення та їх конкретне формулювання.

Перспективні (річні та місячні) плани — планування результатів. Оперативні (тижневі та щоденні) плани. Планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу й планування: складання переліку справ, визначення тривалості операцій виконання, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Урахування індивідуальних особливостей працездатності під час складання планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, “організатор”, “тайм-менеджер”, електронна записна книжка, комп’ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов’язки працівника та керівника в умовах делегування відповідальності. Зв’язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників і виконавців) і шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

Особливості стратегічного і повсякденного планування праці менеджера.

*Література [22; 24; 26; 35; 43; 64]*

### ***Тема 10. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу***

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, методами розробки, ступенем значущості, масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія й самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди й перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

*Література [43; 47; 53; 68; 82]*

## **Тема 11. Організація робочих місць. Умови праці**

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем і стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, що враховуються під час організації робочих місць. Удосконалення обладнання й технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання та вимоги до нього.

Інформаційне забезпечення робочого місця керівника. Оптимізація інформаційних потоків. Управління потоком відвідувачів.

Організація збереження робочих матеріалів. Робота зі спеціальною літературою. Динамічне читання. Ведення записів під час читання. Прискорений запис тексту. Тренування уваги, пам'яті.

Оволодіння технічними засобами управління та організації праці.

Бюрокомунікаційні системи на робочому місці. Проблеми організації особистої праці.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення та його уніфікація.

Зміст поняття “умови праці”. Чинники виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, їх розмноження, копіювання та обробка.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність і методика розробки паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

*Література [22; 28; 35, 43; 53; 54; 64]*

## **Розділ III. Основні види роботи менеджера**

### **Тема 12. Організація та проведення нарад і зборів**



Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників і місця проведення, ознайомлення учасників з тематикою наради. Особливості ділових нарад — дотримання регламенту, управління дискусією, підготовленість та компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: за цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом та кількістю обговорюваних питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксацією рішень, ухвалених на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: “мозкова атака”, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність і кошторис нарад і зборів.

*Література* [17; 24; 26; 31; 35; 58; 64]

### ***Тема 13. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови***

Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролююча, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів, процес їх проведення: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми й технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах і психологічні умови їх успіху. Значення міміки та жестикуляції у процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх приймання, приймання з особистих питань. Групи відвідувачів: заявлені та незаявлені. Стратегія управління потоком відвідувачів. Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: “пасивні” вхідні та “активні” вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

Основи взаємодії керівника та секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

*Література* [27; 29; 31; 41; 42; 70]

#### ***Тема 14. Документування в управлінні***

Роль і місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів.

Види документів за походженням, напрямками діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, за терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляра. Основні реквізити документів та їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення. Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляра, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження спільної діяльності. Засвідчення документів — підписання, проставляння печатки, затвердження. Оформлення погодження документів — їх надходження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи й структура документів.

Етикет службового листа.

*Література* [4; 6; 8; 9; 11; 56; 66; 67]

#### ***Тема 15. Складання та оформлення документів***

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод і положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів.

Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази щодо особового складу, трудові книжки, особові справи працівників. Структура штатної чисельності та штатного розпису. Документування процесу приймання на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів постачання, підряду, майнової відповідальності. Документування господарсько-претензійної діяльності; комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, зі створення спільних підприємств.

*Література* [4; 6; 8; 9; 11; 56; 66; 67]

## ***Тема 16. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів***

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Їх реєстрація. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів і робота з ними.

Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрями використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та в документаційному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання. Удосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

*Література* [4; 6; 8; 9; 11; 56; 66; 67]

#### ***Розділ IV. Акмеологічний тренінг***

##### ***Тема 17. Теоретичні основи акмеологічного тренінгу***

Акмеологія в системі наук про професійну діяльність. Процесуально-технологічний аспект продуктивної професійної діяльності. Особистісний аспект продуктивної професійної діяльності. Антропотехнічні засоби підвищення професійної майстерності. Методичні принципи акмеологічного тренінгу.

*Література* [43; 53; 57]

##### ***Тема 18. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу***

Прикладні психотехнології. Вправи. Ігри.

*Література* [35; 57]

#### ***ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ***

1. Теоретико-методологічні основи праці менеджера.
2. Закони, принципи, методи організації праці менеджера.
3. Закони організації управління працею менеджера.
4. Принципи й методи організації праці менеджера.
5. Історія розвитку теорії та практики організації праці менеджера.
6. Основні функції діяльності менеджера.
7. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці.
8. Особливості організації праці менеджера.
9. Управлінська праця і наукова організація.
10. Особливості реалізації кар'єрних цілей менеджера.
11. Чинники, що впливають на організацію праці менеджера.
12. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці.
13. Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність.
14. Планування особистої роботи менеджера.
15. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу.
16. Організація робочих місць. Умови праці.

17. Основні види роботи менеджера.
18. Організація та проведення нарад і зборів.
19. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови.
20. Документування в управлінні.
21. Складання та оформлення документів.
22. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів.
23. Акмеологічний тренінг.
24. Теоретичні основи акмеологічного тренінгу.
25. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Предмет, структура та зміст дисципліни “Організація праці менеджера” як наукової дисципліни й методи її пізнання.
2. Значення вивчення та завдання дисципліни “Організація праці менеджера”, її зв’язок з іншими дисциплінами.
3. Поняття організації праці, діяльності; соціальні й економічні аспекти праці. Структура суспільної праці, її суперечності. Функції суспільної праці. Зміст, характер і форми праці.
4. Праця як одна з головних підсистем системи суспільства, як процес доцільної діяльності людини. Цінність праці.
5. Поняття організації. А. Богданов і його теорія організації.
6. Організуючі і дезорганізуючі процеси. Організація як функція управлінської діяльності.
7. Життєдіяльність і діяльність людини. Особливості діяльності. Структура діяльності.
8. Основні категорії теорії організації праці та їх взаємозв’язок.
9. Поняття закону, принципу, методу. Загальні закони управління: цілепокладання, різноманітності, руху (зміни), зворотного зв’язку, гармонії, зростання ентропії тощо).
10. Закони, що “керують людиною”: єдності біологічного і соціального в людині, єдності свідомого та несвідомого в поведінці людини. Зміст і механізм прояву законів управління.
11. Закони, що “керують людиною”: послідовності розвитку; відносності поведінки, кумулятивного впливу зовнішніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти), зв’язку із зовнішнім середовищем (врівноважування, відповідності вимогам середовища, адаптації).
12. Закони, що “керують людиною”: соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, групи Ринге-

- льмана, еталонної групи, опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації). Зміст і механізм прояву законів управління.
13. Закони, що “керують людиною”: біопсихічні закони (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, вплив емоцій, вольової детермінації поведінки людини). Зміст і механізм прояву законів управління.
  14. Закони, що діють у сфері організації управління: нелінійності управління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази й умов управління; єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності й оптимального співвідношення всіх елементів системи управління. Зміст і механізм прояву законів управління.
  15. Закони, що діють у сфері організації управління: сумісності систем управління супідрядних і взаємодіючих організацій; поділу праці; зміни праці; інтеграції; гомеостазу тощо. Зміст і механізм прояву законів управління.
  16. Поняття про принципи управління, їх еволюція. Принципи як вимоги об’єктивних законів управління та правила їх виконання у практичній діяльності.
  17. Класифікація принципів і методів праці, загальна характеристика принципів організації праці.
  18. Онтологічний (взаємозв’язку із сутністю, закономірностями, з природою), гносеологічний (взаємозв’язок з логікою та структурою їх наукової інтерпретації), методологічний (роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людини) аспекти організації праці.
  19. Класифікація принципів управління (самоврядування). Загальні, часткові, організаційно-технологічні принципи.
  20. Наукове управління за Ф. Тейлором: нормування (будь-яку працю можна структурувати й виміряти), дослідження співвідношення часу і завдання (результат має бути досягнутий до певного часу, інакше винагорода буде меншою), систематичний добір і навчання кадрів (кожна організація, яка прагне до успіху, постійно вдосконалює персонал), грошові стимули (винагорода за кінцевий результат, а не за роботу).
  21. Принципи управління за А. Файолем: поділ праці, повноваження і відповідальність. Дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода пер-

- соналу, централізація, скалярна мета, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.
22. Основні принципи, які враховуються в сучасному управлінні виробництвом: оптимального поєднання, централізації та децентралізації, єдиноначальності, колегіальності, поєднання прав, обов'язків і відповідальності, єдності команди, демократизації управління.
  23. Еволюція управлінських ідей в Росії та Україні.
  24. Нова парадигма управління в Україні в умовах переходу до ринку. Теорія “жорсткого менеджменту”.
  25. Управління як самоврядування. Організація взаємодії та групова динаміка в соціально-економічних і політичних системах.
  26. Теорія організації та самоорганізації. Поняття синергетики.
  27. Самоврядування в державних структурах. “Ппульсуючий” менеджмент.
  28. Акмеологічний підхід до організації праці менеджера.
  29. Поняття функцій та їх класифікація у різних управлінських школах.
  30. Функція прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації, контролю, аналізу, регулювання. Взаємозв'язок основних функцій управління з функцією ухвалення рішення.
  31. Функція наукової організації управлінської праці (НОУП). Планування й організація НОУП.
  32. Шляхи поліпшення праці керівника. Самоорганізація як чиник результативної діяльності менеджера.
  33. Поняття рефлексії. Особливості рефлексії як інтегрального механізму психіки та функції.
  34. Менеджер у системі управління. Вимоги до менеджера стратегічного й тактичного рівня ієрархії управління.
  35. Основні напрями розвитку особистісних і професійних якостей менеджера.
  36. Стилi керівництва, їх класифікація, загальна характеристика.
  37. Авторитет менеджера як керівника організації. Професійна етика. Особливості спілкування з підлеглими.
  38. Організована комунікація: позиції автора, який розуміє, критика, позиція арбітра та організатора комунікації.
  39. Загальна характеристика рольових позицій організованої комунікації.
  40. Управлінська культура менеджера, особливості його діяльності у процесі формування організаційної культури, управлінської команди.

41. Методологічні основи оцінки праці менеджера.
42. Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт і засоби організації праці менеджера.
43. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці в сучасних умовах. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник — управлінська ситуація — управлінський процес).
44. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва. Керівництво спільною діяльністю.
45. Проектування ієрархії обсягу. Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними.
46. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.
47. Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці.
48. Поняття кар'єри. Механізм управління процесом досягнення кар'єри як мети життя. Особливості стратегічного й технологічного самоменеджменту.
49. Кар'єра як показник ефективності організації праці менеджера. Форми організації праці при досягненні персональних цілей.
50. Різновиди ділового спілкування. Службове спілкування. Стратегія комунікацій і конфлікту.
51. Комунікативні конфлікти та їх використання в ділових відносинах. Засоби самоменеджменту при реалізації ділових стратегій. Техніка комунікативної боротьби.
52. Підходи до розв'язання завдань безпеки й здоров'я. Безпека ділової людини. Здоров'я й успіх у бізнесі.
53. Антистресовий захист. Психічний і психологічний самозахист. Фізична безпека. Рекомендації щодо поведінки в особливих випадках.
54. Людський чинник, його структура та характер впливу. Виділення й класифікація чинників.
55. Інформаційно-енергетичний чинник, його структура, особливості та характер впливу.
56. Чинник засобів праці, його структура та характер впливу.
57. Системні чинники (відповідності систем і наукової організації праці), їх структура й особливості впливу.
58. Сутність, значення та завдання наукової організації праці в сучасних умовах.



59. Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.
60. Напрями наукової організації праці; раціональний розподіл обов'язків, організаційне закріплення процесів поділу. Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.
61. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві (технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційний).
62. Кооперація праці та її види. Економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.
63. Основні напрями вдосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником і працівниками апарату управління. Принципи й етапи розподілу, управлінських функцій.
64. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення функції заступників і рівня централізації управління.
65. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
66. Техніка, форми передачі розпоряджень — автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дій.
67. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних чинників у розпорядчій діяльності.
68. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: необоротність, об'єктивність, обмеженість.
69. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.
70. Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.
71. Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване.
72. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей їх досягнення, уточнення та їх конкретне формулювання.
73. Перспективні (річні та місячні) плани — планування результатів. Оперативні (тижневі та щоденні) плани.
74. Планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Врахування індивідуальних особливостей працевда-

тності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

75. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, “організатор”, “тайм-менеджер”, електронна записна книжка, комп’ютерні системи організації праці.
76. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються.
77. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов’язки працівника та керівника в умовах делегування відповідальності. Зв’язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників і виконавців) і шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.
78. Особливості стратегічного і щоденного планування роботи менеджера.
79. Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, методами розробки, ступенем значущості, масштабом застосування.
80. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія й самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди й перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.
81. Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.
82. Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем і стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.
83. Вимоги до організації робочих місць; інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання та технологічне оснащення робочих місць.
84. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання та вимоги до нього.
85. Інформаційне забезпечення робочого місця керівника. Оптимізація інформаційних потоків. Управління потоком відвідувачів.

86. Організація збереження робочих матеріалів. Робота зі спеціальною літературою. Динамічне читання. Ведення записів під час читання. Прискорений запис тексту. Тренування уваги, пам'яті.
87. Оволодіння технічними засобами управління та організації праці.
88. Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Рациональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.
89. Зміст поняття "умови праці". Чинники виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
90. Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, їх розмноження, копіювання та обробка документів.
91. Правила створення раціональних умов праці. Доцільність і методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.
92. Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників і місця проведення, ознайомлення учасників з темою наради.
93. Класифікація ділових нарад: за цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом та кількістю обговорюваних питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.
94. Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: "мозкова атака", авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення. Результативність і кошторис нарад і зборів.
95. Підготовка та проведення ділових зустрічей і переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.
96. Динаміка переговорів, процес їх проведення.
97. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій

- учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.
98. Психологічні механізми й технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах і психологічні умови їх успіху. Значення міміки та жестикуляції у процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.
  99. Управління потоком відвідувачів, техніка їх приймання, приймання з особистих питань. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.
  100. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника.
  101. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.
  102. Методи й засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів. Удосконалення методики читання.
  103. Процесуально-технологічний аспект продуктивної професійної діяльності. Особистісний аспект продуктивної професійної діяльності.
  104. Антропотехнічні засоби підвищення професійної майстерності. Методичні принципи акмеологічного тренінгу.
  105. Прикладні психотехнології. Вправи. Ігри.

### ***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ***

1. *Конституція* України (Основний Закон). — К., 1997.
2. *Закон* УРСР “Про мови” // Відомості Верховної ради УРСР. — 1989. — 9 листоп.
3. *Закон* України “Про інформацію” // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48.
4. *Закон* України “Про державну таємницю” // Голос України. — 1994. — 10 берез.
5. *Закон* України “Про державну службу” // Голос України. — 1994. — 5 січ.
6. *ГОСТ* 6.10.5–87 УСД. Требования к построению формуляра-образца.
7. *ГОСТ* 6.10.6–87. Единая система внешнеторговой документации.
8. *ГОСТ* 6.38–90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
9. *ДСТУ* 2392–94. Інформація та документація. Базові поняття: Терміни та визначення. — К., 1997.

10. ДСТУ 2732–94. Діловодство й архівна справа: Терміни та визначення. — К., 1996.
11. ДСТУ 2628–94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту: Терміни та визначення. — К., 1996.
12. Зовнішньоекономічна діяльність. Терміни та визначення основних понять. — К., 1996.
13. ДСТУ 3239–95. Документація у сфері зовнішньої торгівлі. Формуляр-зразок. — К., 1996.
14. ДСТУ 1908440–95. Розміщення кодів у торгових документах. — К., 1996.
15. Афонин А. С. Мотивация труда. — К.: МАУП, 1994.
16. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования / ИНОАН СССР. Всесоюзный методолог. центр. — М.: Экономика, 1991.
17. Білоус О. Г. Менеджмент: конкурентоздатність та ефективність. — К., 1992.
18. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. — К.: Наша культура и наука, 2001.
19. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — СПб.: Спец. лит., 1995.
20. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998.
21. Власов А. П. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М., 1993.
22. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
23. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург и др. Менеджмент в организациях: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
24. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
25. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища шк., 1994.
26. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. — М.: Экономика, 1989.
27. Зисерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1992.
28. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
29. Иванова И. В. Соціологія та психологія праці. — К.: Київ. держ. торг. — екон. ун-т, 1993.
30. Кабушкина Н. И. Основы менеджмента. — Минск: БГЗУ, 1996.
31. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992.
32. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наук. думка, 1989.
33. Карсекин В. І., Манов М. А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування: Підручник. — К., 1994.
34. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. — М.: Новости, 1992.
35. Крупнов В. И., Крупнова О. Менеджмент в бизнесе. — М.: Новости, 1990.
36. Кузьмін О. С. Сучасний менеджмент. — Львів, 1995.
37. Курицин А. Н. Організація управління і підготовка персоналу в японських компаніях. — К.: КДТЕУ, 1995.

38. *Ладанов Н. Д.* Практический менеджмент: Пособ. для руководителей предприятий. — М.: Коммерческая фирма “Яика”, 1992.
39. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К.: МП “Леся”, 1995.
40. *Мартыненко Н. М.* Технология менеджмента. — К.: МП “Леся”, 1997.
41. *Мацусина К.* Десять заповедей менеджера // Потребкооперация. — 1991. — № 9.
42. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
43. *Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена.* — К.: Ин-т праксеологии, 1993.
44. *Молдованова М. І., Сидорова Г. М.* Сучасний діловий документ. — К.: Техніка, 1992.
45. *Моргенстерн Дж.* Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: ООО “Добрая книга”, 2001.
46. *Мошек Г. С.* Організація праці менеджера. — К.: КДТЕУ, 1995.
47. *Научная организация труда в управлении трудовым коллективом.* — М.: Экономика, 1991.
48. *Не повторить ошибок:* Практ. советы руководителю. — М.: Экономика, 1988.
49. *Паламар Л. М., Каравець Г. М.* Мова ділових паперів. — К.: Либідь, 1994.
50. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
51. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.
52. *Производительность труда “белых воротничков”:* Пер. с англ. / Общ. ред. и вступит. ст. В. В. Зотова. — М.: Прогресс, 1989.
53. *Пицоловский Тадеуш.* Принципы совершенной деятельности: Введение в праксеологию. — К., 1993.
54. *Рофе А. И.* Научная организация труда: Учеб. пособие. — МИК, 1998.
55. *Секреты умелого руководителя.* — М.: Экономика, 1992.
56. *Стенюков М. В.* Документы. Делопроизводство. — М.: ПРИОР, 1995.
57. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
58. *Служебная карьера /* Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.
59. *Скопьятов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб., 2000.
60. *Соціологія: Підручник для студ. вищих навч. закладів /* За ред. В. Г. Городяненка. — К.: Академія, 2002.
61. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
62. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
63. *Сухарев В. А., Сухарев М. В.* Психология народов и наций. — Д.: Сталкер, 1997.
64. *Терещенко В. І.* Організація і управління. — К.: Знання, 1990.
65. *Хміль Ф. І.* Менеджмент. — К.: Вища шк., 1995.
66. *Універсальний довідник-практикум з ділових паперів /* Київ. міськ. держ. адміністрація; Ін-т укр. мови НАН України. — К.: Довіра, УНВУ “Рідна мова”, 1997.

67. *Феллер М. Д., Полторак Ю. Л.* Составление текстовых производственных документов. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
68. *Фельзер А. Б., Доброневский О. Д.* Техніка роботи керівника: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 1993.
69. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
70. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996.
71. *Хентце Иоахим.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
72. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
73. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 1998.
74. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
75. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. — М.: Шк. культ. политики, 1997.
76. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
77. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
78. *Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с людьми. — К.: Знамя, 1989.
79. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
80. *Щербанин Ю. А.* Международные экономические отношения. Интеграция: Учеб. пособие для вузов / Ю. А. Щербанин, К. Л. Рожков, В. Е. Рыбалкин, Г. Фишер. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
81. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. — К.: Знання, 1998.
82. *Шитунов В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности: Учебник. — М.: Высш. шк., 2000.
83. *Эрнст О.* Слово предоставлено вам. — М.: Экономика, 1998.

МАУП

## *ЗМІСТ*

Пояснювальна записка .....	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” .....	7
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” .....	8
Теми контрольних робіт.....	20
Контрольні питання.....	21
Список рекомендованої літератури.....	28

Відповідальний за випуск  
Редактор  
Комп’ютерне верстання

*Н. В. Медведєва*  
*Н. М. Підлужна*  
*Т. Г. Замура*

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-1562

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП