

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**



**РОБОЧА ПРОГРАМА,  
методичні вказівки та індивідуальні завдання до  
вивчення дисципліни «Самоменеджмент» для  
студентів напрямку 6.030601 - менеджмент**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

РОБОЧА ПРОГРАМА,  
методичні вказівки та індивідуальні завдання до  
вивчення дисципліни «Самоменеджмент» для  
студентів напрямку 6.030601 - менеджмент

ЗАТВЕРДЖЕНО  
на засіданні Вченої ради академії  
Протокол № 1 від 29.01.2013

Дніпропетровськ НМетАУ 2013

УДК: 338.242:005.1 (07)

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Самоменеджмент» для студентів напряму 6.030601 - менеджмент / Укл.: І.В. Павлова, А.В. Крамаренко.- Дніпропетровськ: НМетАУ, 2013.- 38 с.

Наведені робоча програма, методичні вказівки до самостійного вивчення матеріалу, індивідуальні завдання та методичні вказівки до їх виконання.

Призначена для студентів напряму 6.030601 - менеджмент заочної форми навчання.

Укладачі: І.В. Павлова, доц.  
А.В. Крамаренко, асистент

Відповідальний за випуск Д.Є.Козенков, канд. екон. наук, доц.

Рецензент Л.І. Сомова, канд. екон. наук, доц. (НМетАУ)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «САМОМЕНЕДЖМЕНТ» .....	5
2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ .....	6
Тема 1. Поділ і кооперація управлінської праці.....	6
Тема 2. Основи планування робочого часу менеджера.....	11
Тема 3. Умови праці менеджера.....	21
Тема 4. Організація робочого місця менеджера .....	26
3 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ.....	32
3.1 Загальні положення.....	32
3.2 Методичні вказівки до виконання завдання.....	32
3.3 Правила оформлення завдання.....	36
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	37

## ВСТУП

Світовий досвід управління організаціями переконує, що вирішальним чинником їх стабільного і тривалого функціонування є високоякісний менеджмент.

У сучасних умовах значно підвищуються вимоги до роботи керівників підприємств і установ. Необхідність швидко орієнтуватися в змінах зовнішнього середовища, реагувати на вплив політичних, економічних, науково-технічних, природних і культурних факторів і в цих умовах своєчасно приймати рішення щодо забезпечення ефективної діяльності організації вимагають від менеджерів вміння правильно розпоряджатися своїм часом таким чином, щоб встигати робити все заплановане, залишати час для особистого життя, уникати стресів від перевантаження і отримувати задоволення від роботи.

Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання менеджером перевірених методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності управлінських процедур і операцій. Він спрямовується на максимальне використання менеджером власних можливостей і свідоме керування своїм робочим часом.

Завдання вдосконалення підготовки фахівців за напрямом 6.030601 – менеджмент обумовлюють зміст дисципліни «Самоменеджмент».

В результаті вивчення дисципліни студенти:

- отримують загальні теоретичні знання з питань поділу і кооперації управлінської праці, планування робочого часу, створення сприятливих умов праці, організації робочого місця та комунікацій менеджера;

- набувають практичні навички щодо аналізу використання робочого часу та визначення пріоритету робіт, що виконуються.

Знання цих питань допоможе майбутнім керівникам значно підвищити ефективність своєї праці за рахунок її раціональної організації та навчити тому ж своїх підлеглих.

# 1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

## Розподіл навчальних годин

	Всього	Семестр		
		VIII	IX	X
Всього годин за навчальним планом	72		72	
у тому числі:				
аудиторні заняття	12		12	
з них:				
- лекції	8		8	
- практичні заняття	4		4	
самостійна робота	60		60	
Кількість контрольних робіт	1		1	
Підсумковий контроль	Залік		Залік	

## Зміст дисципліни Лекційний курс

№№ теми	Назва теми та її зміст	Кількість годин
1	<b>Поділ і кооперація управлінської праці</b> Особливості управлінської праці. Види поділу управлінської праці. Межі поділу управлінської праці. Кооперація управлінської праці.	2
2	<b>Основи планування робочого часу менеджера</b> Значення часу в самоменеджменті. Класифікація витрат робочого часу. Основи планування робочого часу. Планування особистої праці менеджера.	2
3	<b>Умови праці менеджера</b> Поняття про умови праці. Санітарно-гігієнічні умови праці. Психофізіологічні умови праці. Соціально-психологічні умови праці. Естетичні умови праці.	2
4	<b>Організація робочого місця менеджера</b> Поняття про робоче місце менеджера. Планування робочого місця менеджера. Оснащення робочого місця менеджера. Обслуговування робочого місця менеджера.	2

## Практичні заняття

№№ теми	Тема заняття	Тривалість, годин
2	Фотографія робочого часу управлінського працівника.	2
2	Встановлення пріоритетів при плануванні дня.	2

## 2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ

### Тема 1. Поділ і кооперація управлінської праці

Мета вивчення цієї теми полягає в усвідомленні студентами значення поділу і кооперації управлінської праці як одного з основних напрямів наукової організації праці, що дозволяє раціонально організувати роботу в колективі та підвищити ефективність та якість праці кожного працівника.

Управлінська праця – це вид трудової діяльності по виконанню функцій управління на підприємстві або в установі, призначенням якої є забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності трудового колективу для вирішення поставлених перед ним завдань.

Особливостями управлінської праці є такі:

- праця має розумовий характер, тобто зайняті нею працівники не виробляють матеріальні цінності;
- необхідна вища спеціальна освіта;
- праця має творчий характер;
- керівник, здійснюючи функції управління, може виступати в ролі адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя, громадського діяча;
- здійснення перелічених видів праці виконується не послідовно, а паралельно;
- управлінська праця практично не піддається прямому кількісному вимірюванню (результати праці стають наявними тільки після закінчення певного періоду часу);

- предметом праці є інформація, засобами праці – організаційна техніка, продуктом праці – управлінські рішення і практичні дії, необхідні для забезпечення функціонування об'єкта у потрібному режимі.

Зазначені характерні риси управлінської праці вимагають особливого підходу до її організації.

Економічні системи засновані на поділі праці, тобто на відносному розмежуванні видів діяльності. В різних формах поділ праці існує на всіх рівнях: від світового господарства до робочого місця.

Поділ праці в сфері управління підприємством передбачає розчленування процесу управління на часткові процеси, їх відособлення в самостійні види робіт (спеціалізацію) і розмежування посадових обов'язків працівників. Раціональний поділ праці забезпечує відносну сталість предметів і засобів праці, скоріше придбання досвіду за рахунок багаторазового повторення певних дій, а в результаті цього – підвищення продуктивності праці, досягнення бажаного результату в труді з меншими витратами часу і сил.

Основними видами поділу управлінської праці є:

- функціональний;
- технологічний;
- професійний;
- кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці в цілому на підприємстві обумовлює виділення у складі трудового колективу окремих категорій працівників (рис.1.1).

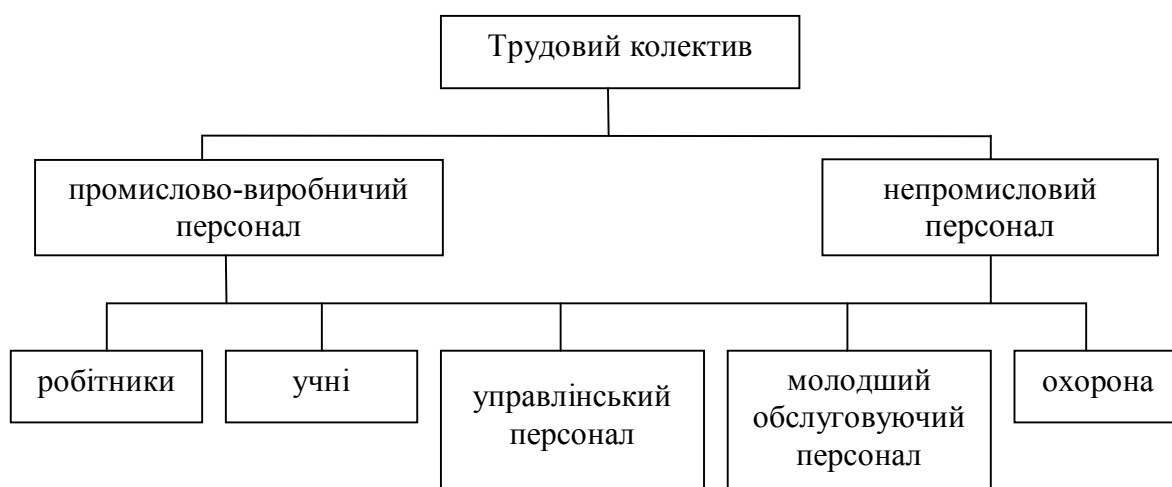


Рисунок 1.1 – Склад трудового колективу



Функціональний поділ управлінської праці передбачає виділення в управлінському персоналі таких груп працівників (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2 – Склад управлінського персоналу

Керівники (директор підприємства, начальники цехів, начальники відділів та інші) приймають рішення з усіх питань діяльності підприємства.

Спеціалісти (технологи, механіки, економісти, юристи та інші) виконують функції підготовки проектів управлінських рішень для керівників.

Службовці (обліковці, кур'єри, копіювальники, секретарі, техніки, працівники канцелярії, архіву та інші) займаються збиранням, первинною обробкою, передаванням і зберіганням інформації для підготовки та прийняття управлінських рішень.

Крім цього, функціональний поділ управлінської праці передбачає розподіл управлінського персоналу по структурних підрозділах, які виконують конкретні функції та підфункції управління:

- працівники планово-економічного відділу;
- працівники відділу організації праці та заробітної плати;
- працівники відділу технічного контролю;
- працівники бухгалтерії;
- інші.

Технологічний поділ управлінської праці визначається технологією управлінських робіт.

Всі операції, що виконуються управлінським персоналом, можуть бути поділені на три групи.

До першої групи відносяться організаційно-адміністративні операції:

- службово-комунікаційні, які забезпечують службові взаємозв'язки працівників;
- розпорядчі, які полягають у доведенні прийнятих рішень до виконавців

у вигляді наказів, розпоряджень, інструктажа та ін.);

- координаційні, які полягають в узгодженні дій підрозділів і окремих виконавців;

- контрольно-оцінювальні, які полягають у перевірці виконання завдань, оцінюванні діяльності, виборі заходів заохочення та покарання.

До другої групи відносяться аналітично-конструктивні операції:

- аналіз існуючого стану;
- проектування (розробка пропозицій, проектів тощо).

До третьої групи відносяться інформаційно-технічні операції:

- технічні (приймання, реєстрація, видача та зберігання документів);
- комунікаційно-технічні (передавання інформації за допомогою технічних засобів);
- облікові;
- обчислювальні та формально-логічні.

В роботі керівників переважають операції першої групи, в роботі спеціалістів – операції другої групи, в роботі службовців – операції третьої групи.

Професійний поділ праці передбачає виконання конкретної роботи відповідно до наявності у працівника певних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для цього виду діяльності.

Реалізується професійний поділ управлінської праці шляхом приймання працівника на конкретну посаду згідно з його спеціальністю, зазначеною в дипломі про вищу (середню спеціальну) освіту.

Спеціальність – вид трудової діяльності, яка вимагає певних знань і трудових навичок, придбаних в процесі спеціальної освіти та досвіду роботи.

Посада – первинний структурний елемент в органах управління, який визначається встановленими завданнями, правами, обов'язками і відповідальністю, обумовленими формами поділу праці в підсистемі управління.

Для кожної посади на підприємстві (в установі) складається посадова інструкція (наприклад, посадова інструкція начальника відділу збуту, інспектора відділу кадрів, соціолога та ін.).

Кваліфікаційний поділ праці визначається відмінністю робіт за їх складністю.

Для керівників існує три рівні кваліфікаційного поділу праці:

- вищий (генеральний директор, директор);
- середній (начальник цеху, начальник відділу);
- нижчий (начальник дільниці, змінний майстер, начальник бюро).

Для визначення кваліфікаційного рівня спеціалістів може використовуватися поняття «категорія»:

- провідний спеціаліст;
- спеціаліст I категорії;
- спеціаліст II категорії;
- спеціаліст III категорії;
- спеціаліст.

Поділ праці, з одного боку, допомагає вирішувати багато питань, пов'язаних з організацією праці, і підвищує продуктивність праці, а з іншого боку, повинен мати певні межі, тому що надмірний поділ праці може привести до негативних наслідків.

Межі поділу управлінської праці існують трьох видів:

- психофізіологічні;
- соціальні;
- економічні.

Психофізіологічні межі визначаються можливостями людського організму, вимогами збереження здоров'я і працездатності. Необхідно враховувати обсяг інформації, що переробляється, за сукупністю робіт, які виконуються працівником, і не допускати інформаційного перевантаження.

Соціальні межі зумовлені вимогами до змістовності виконуваних робіт, їх необхідної різноманітності; можливостями розвитку професійних знань і навичок.

Економічні межі пов'язані з впливом поділу праці на економічні результати діяльності підприємства або установи, зокрема на сумарні витрати трудових і матеріальних ресурсів. Економічні межі поділу праці передбачають повне завантаження працівників, можливість сполучення функцій, максимальну економію коштів на утримання апарату управління.

Поділ управлінської праці передбачає її обов'язкову кооперацію.

Кооперація праці – це об'єднання працівників для планомірної та спільної участі у виконанні спільних завдань, у досягненні поставлених цілей.

Кооперація праці управлінського персоналу на підприємстві здійснюється по вертикалі та горизонталі.

Кооперація праці по вертикалі означає об'єднання в трудовому процесі працівників апарату управління всім підприємством і управлінського персоналу структурних підрозділів, поєднання дій (прямий та зворотний зв'язок) керівників вищого, середнього та нижчого рівнів.

Кооперація праці по горизонталі може бути:

– між працівниками кількох підрозділів (надання та отримання інформації у взаємодії юридичного відділу і відділу кадрів, планово-економічного відділу і відділу матеріально-технічного постачання тощо);

– між працівниками одного підрозділу (взаємодія між спеціалістами кількох бюро, що входять до складу одного відділу).

## **Тема 2. Основи планування робочого часу менеджера**

Метою вивчення цієї теми є усвідомлення студентами часу як унікального ресурсу людини. В процесі вивчення питань теми студенти отримують знання щодо:

- видів витрат робочого часу;
- правил планування робочого часу;
- впливу на працездатність людини природних біоритмів.

Самоменеджмент представляє собою послідовне і цілеспрямоване використання перевірених методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб ефективно витратити свій час.

Грамотний самоменеджмент має певні переваги:

- кращу організацію праці;
- менше поспіху і стресів;
- меншу завантаженість роботою;
- менше помилок при виконанні своїх функцій;
- більше задоволення від роботи;
- досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Процес самоменеджменту можна розглядати аналогічно процесу управління, тобто у вигляді функцій, які виконуються послідовно одна за одною (рис. 2.1).

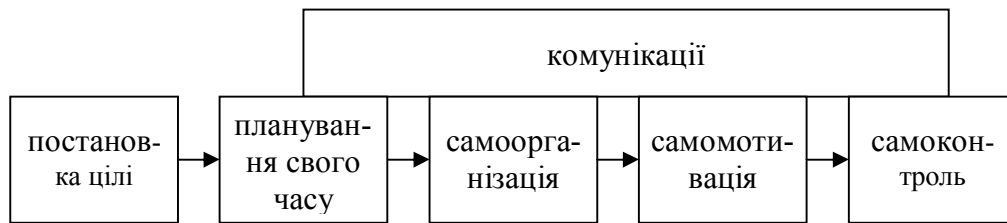


Рисунок 2.1 – Процес самоменеджменту

Функція планування у цьому випадку полягає у попередньому оптимальному розподілі часу, в скороченні часу виконання завдань.

Таким чином, акцент робиться на часі, який разом із здоров'ям, природними здібностями, освітою і досвідом складає трудовий потенціал людини.

Час, як наш ресурс, завжди обмежений, тому вміння розпоряджатися часом значною мірою зумовлює успіх в роботі та в цілому в житті.

Для багатьох людей уявлення про успіх пов'язане з наявністю великої суми грошей.

Є приказка: «Час – це гроші». Але, якщо проаналізувати зміст цього виразу, то швидко з'ясується, що:

- час – це не тільки гроші;
- час – більш значне поняття, ніж гроші;
- час є необоротним;
- час не можна накопичувати як гроші;
- час не можна помножувати як гроші;
- час не можна передавати комусь;
- час минає безповоротно;
- час – це саме життя.

Час – це унікальний ресурс, який дуже дорого коштує керівнику, який неефективно його використовує. Дефіцит часу – це одна із проблем, які найбільше турбують керівників і спеціалістів всіх рангів, тому що часовий фактор для них, як правило, має вирішальне значення. Час – це ресурс, яким кожний керівник володіє в однаковій мірі, і проблема полягає не в тому, скільки часу має керівник, а в тому, як він цей час використовує.

Тому людина, яка намагається досягти чогось у житті і, зокрема, в професійному розвитку, повинна вміти ефективно управляти своїм часом.

Витрати робочого часу дуже різноманітні за змістом і за тривалістю. Для

того, щоб добитися більш ефективного використання робочого часу, необхідно знати його структуру і вміти впливати на окремі елементи цієї структури.

Класифікація витрат робочого часу управлінського персоналу наведена на рис. 2.2.

Робочий час – це встановлена законодавством повна тривалість робочого дня, протягом якого працівник повинен виконувати доручену йому роботу на підприємстві або в установі.

Час роботи – це частина робочого дня, протягом якої виконується та чи інша робота, як передбачена, так і не передбачена посадовими обов'язками.

Час перерв – це частина робочого дня, протягом якої трудовий процес не здійснюється, а працівник не діє через якісь причини.

Підготовчо-заключний час витрачається працівником на підготовку себе і свого робочого місця до виконання своїх завдань, а також на всі дії для його завершення (розкладання на столі необхідних документів, включення комп'ютера, звіт про виконання завдання та ін.).

Основний час витрачається працівником безпосередньо на виконання завдань, зумовлених посадовими обов'язками: організаційно-адміністративних, творчих, логіко-аналітичних та інформаційно-технічних.

Час організаційно-адміністративної роботи – це витрати часу на організацію трудового процесу і управління діяльністю людей.

Час творчої роботи пов'язаний з пошуком і розробкою оптимальних рішень, підготовкою програм, проектів та ін.

Час логіко-аналітичної роботи – це витрати часу на аналіз існуючого стану і виконання логічних операцій, які чітко визначаються правилами та інструкціями і не вимагають творчої ініціативи працівника.

Час інформаційно-технічної роботи – це витрати часу на виконання простих, часто розрахункових робіт, які регулярно повторюються і забезпечують інформаційно діяльність підсистеми управління.

Час обслуговування робочого місця – це час наведення порядку на столі протягом робочого дня, пошук необхідних матеріалів, усунування збоїв у роботі принтера, заміна картриджа, чищення клавіатури комп'ютера та ін.

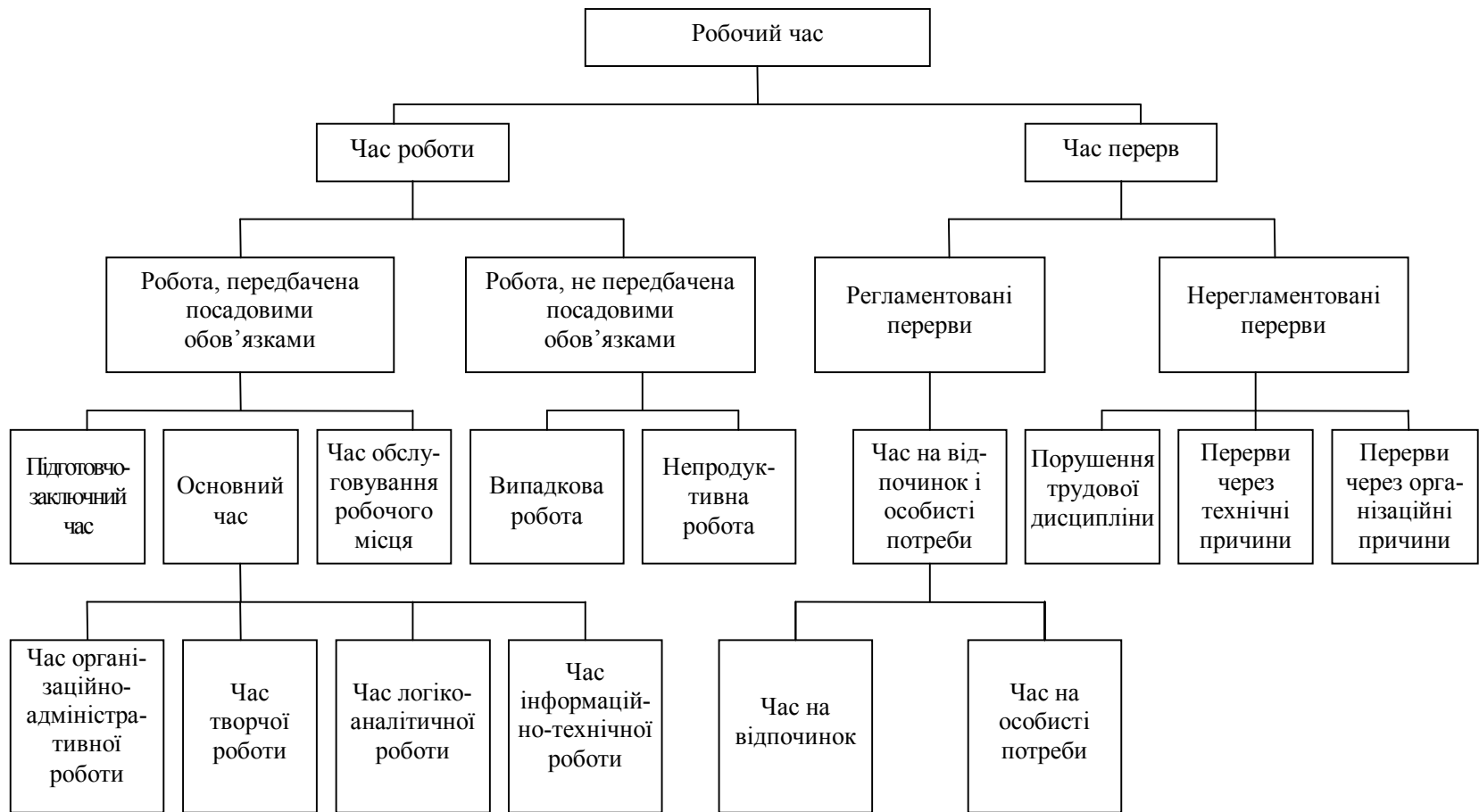


Рисунок 2.2 – Класифікація витрат робочого часу управлінського персоналу

Випадкова робота – це робота, пов’язана з тимчасовим виконанням посадових обов’язків інших працівників.

Непродуктивна робота – це час, який витрачається на виправлення допущених помилок, на перероблювання звітів та інших документів.

Час на відпочинок і особисті потреби необхідний для запобігання стомлення і підтримання нормальної працездатності працівника. Він поділяється на час для відпочинку і час, що витрачається на особисту гігієну та особисті потреби.

До перерв, пов’язаних з порушенням трудової дисципліни, відносяться запізнення працівників на роботу, самовільна відсутність на робочому місці, передчасне залишення роботи, розваги протягом робочого дня та ін.

Перерви через технічні причини виникають внаслідок порушення режиму роботи, несправності технічних засобів.

Перерви через організаційні причини виникають внаслідок незадовільної організації праці (несвоєчасна видача завдання, відсутність необхідної інформації тощо).

Необхідність обліку витрат робочого часу визнається практично всіма керівниками та спеціалістами. Це дає можливість аналізувати використання робочого часу, складати обґрунтовані плани особистої роботи. Без обліку та аналізу використання робочого часу складені керівником або спеціалістом плани особистої роботи будуть відірваними від реальних умов.

Проведення спостережень за використанням робочого часу і аналіз його фактичної структури дозволяє виявити втрати робочого часу і розробити заходи щодо поліпшення його використання.

Дуже часто працівники підсистеми управління помічають, що праця їх недостатньо ефективна, не приносить особистого задоволення і не приводить до суттєвого поліпшення показників діяльності підприємства (установи).

Дослідження, проведені в цій галузі, дозволили виявити найбільш поширені помилки в роботі керівників з точки зору використання часу:

- відсутність уяви про довгострокові та короткострокові цілі, що не дозволяє планувати робочий час на різні за тривалістю періоди;

- відсутність системи пріоритетів при виконанні завдань, що не дозволяє виділити справи, які треба зробити власноруч і якнайшвидше, і справи, які можна доручити іншим працівникам;



– одночасне виконання кількох завдань, що погіршує концентрацію уваги і часто приводить до збільшення загального часу на виконання всієї сукупності завдань;

– порушення термінів виконання запланованих справ, що сприяє створенню репутації працівника як безвідповідальної людини і може стати перешкодою в його стосунках з вищим керівництвом, з колегами та підлеглими;

– відмова від делегування рутинної роботи менш кваліфікованим працівникам, що перевантажує керівника і не дає йому змоги приділити більше часу вирішенню складних проблем;

– надлишкова педантичність і скрупульозність при виконанні завдань, що потребує більше зусиль і витрат часу, ніж розумна «золота середина»;

– відсутність надійних джерел інформації, що приводить до додаткових витрат часу для перевірки неповних, неточних або застарілих відомостей;

– надмірне захоплення нарадами, що відволікає від інших справ всіх учасників нарад;

– безладні телефонні дзвінки, коли секретар недостатньо орієнтується у справах і не веде частину розмов самостійно;

– нераціональна форма записів у щотижневику, блокноті та ін., що вимагає додаткових витрат часу, щоб потім в них розібратися;

– безлад на робочому столі, який заважає швидко знайти потрібний документ;

– інші.

Усвідомлення перелічених помилок у використанні робочого часу управлінського персоналу привело до формування основних правил планування робочого часу.

Правило 1. Планувати час слід регулярно.

Правило 2. Визначати цілі діяльності як на короткий, так і на тривалий період. Цілепокладання для керівника діє як рушійна сила, енергія якої зникає лише тоді, коли ціль досягнута.

Правило 3. Починати планування часу зі складання переліку всіх справ, які треба виконати в плановому періоді.

Правило 4. Обов'язково встановлювати пріоритети (ступінь важливості) справ.

Правило 5. З самого початку визначати в плані, яку роботу треба виконати особисто, а яку можна делегувати (передоручити).

Правило 6. Для виконання крупних завдань передбачати тривалі безперервні періоди часу («спокійний час», «закриті» години).

Правило 7. Встановлювати часові норми для виконання кожної справи.

Правило 8. Встановлювати точні терміни виконання кожної справи.

Правило 9. Невиконані раніше завдання переносити до плану наступного періоду.

Правило 10. Узгоджувати свої часові плани з планами інших людей (начальника, колег, підлеглих).

Правило 11. Складати план тільки на визначену частину свого робочого часу (як правило, на 60%) і залишати резерв часу на непередбачені ситуації (несподівані кризові ситуації, відвідувачі, телефонні розмови, а також на випадок недооцінки тривалості окремих справ).

Правило 12. Вносити різноманітність в свою діяльність, перемежуючи виконання довго- і короткострокових завдань, роботу поодиноці та у співробітництві.

Правило 13. Не забувати регулярно планувати час для підвищення своєї кваліфікації.

Правило 14. Складати часові плани обов'язково в письмовій формі.

Правило 15. Регулярно аналізувати фактичні витрати робочого часу і виявляти причини прямих втрат часу і недостатньо раціональних витрат часу.

Планування особистої праці треба розглядати не тільки як складання порядку робіт. Важливим є визначення часу їх провадження, строків їх початку і закінчення, а також прийняття рішення про те, яким із завдань треба надати першочергового, а яким - другорядного значення.

Вибір пріоритетних справ здійснюється, як правило, за допомогою принципу Парето, принципу АБВ-аналізу і принципу Ейзенхауера.

Сутність принципу Парето стосовно діяльності людей полягає в тому, що 20% зусиль людини дає 80% результату, а на решту 80% витрат праці на вирішення другорядних проблем припадає лише 20% результату. Отже, при плануванні треба виходити з того, що лише два-три пункти в плані є справді важливими, всі інші - другорядні.

Сутність принципу АБВ-аналізу полягає в розподілі всіх завдань на три категорії, з яких найважливіші становлять 15% усієї кількості завдань і вносять у досягнення цілі приблизно 65% результату праці менеджера, важливими є 20% від загальної кількості завдань і вони дають приблизно 20% результату праці менеджера, а неістотні і не дуже важливі становлять 65% загальної кількості завдань і дають лише 15% результату зусиль менеджера.

Принцип Ейзенхауера передбачає розподіл всіх справ на групи на основі двох критеріїв: важливості і терміновості. Згідно з цим усі завдання можна поділити на:

- термінові та важливі, які потребують негайного виконання особисто менеджером;
- термінові, але менш важливі, які можна частково передати для виконання іншим;
- менш термінові, але важливі, які можна повністю або частково передати для виконання іншим, залишивши за собою контроль;
- неважливі і нетермінові, які можна або відкласти на певний час, або не виконувати зовсім.

План роботи менеджера повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, проведення нарад, участь у зборах тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи управлінського персоналу, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації.

Особистий план роботи менеджера складається на різні строки:

- довгостроковий – на декілька років, на рік, квартал;
- середньостроковий – на місяць;
- короткостроковий – на тиждень, день.

Роботи, які виконує менеджер, можна поділити на ті, що виконуються регулярно, ті, що повторюються періодично, і ті, що виникають випадково.

Роботи, що виконуються регулярно, повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно (робота з документами, приймання відвідувачів, робота в підрозділах, наради та ін.). Час виконання таких робіт повинен визначатися точно.

Роботи, що повторюються періодично (службові відрядження, навчання

на семінарах, відвідування інших організацій), теж плануються з точним визначенням часу на їх виконання.

Роботи, що виникають випадково, у плані передбачити неможливо. Для цього в плані треба передбачити резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, слід зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести їх на інший час або доручити їх виконання іншому працівнику.

Найважливішим у річному плануванні є визначення ключових напрямків діяльності. На підставі цих напрямків менеджер повинен розробити особистий план діяльності на наступний рік. Далі час, який має у своєму розпорядженні менеджер, індивідуалізується настільки точно, наскільки це можливо наперед на тривалий строк.

При розробці тижневого плану слід уточнити кінцеві цілі наступного тижня і визначити необхідні роботи у порядку їх значущості. Всі роботи з точки зору досягнення кінцевих цілей можуть бути поділені на групи згідно з принципом Ейзенхауера.

Планування дня означає визначення конкретних дій у певний момент часу. Формується такий план, виходячи з тижневого плану, переважно в кінці попереднього дня або на початку того дня, який планується. При цьому враховуються ті обставини, які виникли раптово і вимагають коригування тижневого плану.

Після завершення дня або тижня необхідно дати оцінку ступеня виконання плану і зробити відповідні висновки.

Наявність контрольних заходів дозволяє менеджеру визначити, наскільки вдалим було планування використання робочого часу і одержати більш обґрунтовану інформацію про свої можливості та обмеження.

Досить корисним в плануванні особистої роботи менеджера може бути врахування дії на організм людини природних біоритмів:

- природного ритму коливань працездатності протягом доби;
- фізичного біоритму;
- психічного біоритму;
- інтелектуального біоритму.

Середньостатистичні коливання працездатності людини протягом доби наведені на рис. 2.3.

Середнє значення денної фізіологічної працездатності прийнято за 100%.

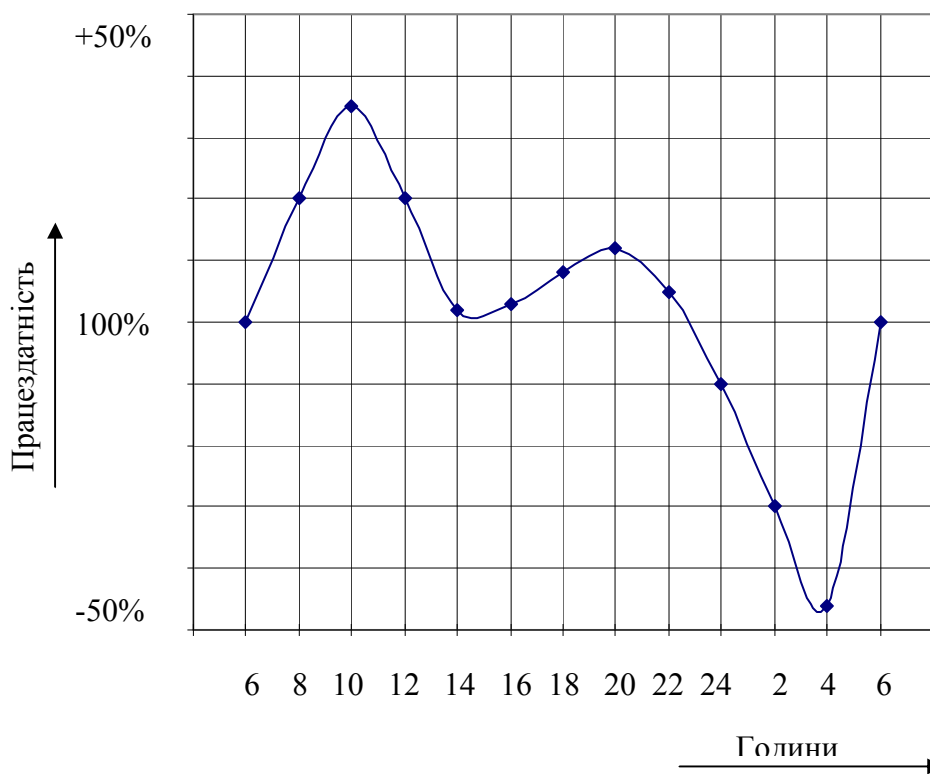


Рисунок 2.3 – Середньостатистичні коливання працездатності людини протягом доби

Пік працездатності найчастіше спостерігається у першій половині дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка і серце функціонують найактивніше. Внаслідок цього найбільш важливі завдання, які треба виконати власноруч, слід планувати на початок дня.

Після обіду, коли активно працює тонка кишка, настає спад працездатності. Цей час бажано використовувати для рутинної діяльності та соціальних контактів.

Кожна людина може постежити за собою і побудувати свою «криву працездатності».

Крім регулярних щодобових коливань працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності (біоритми).

Фізичний біоритм відображає зміни фізичного стану людини. Тривалість періоду – 23 дні, перепади відбуваються через 11,5 днів (рис. 2.4.)

Психічний біоритм обумовлює динаміку почуттів, зміну настрою.

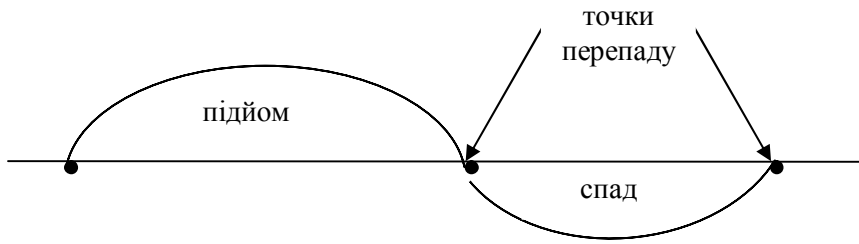


Рисунок 2.4 – Перепади біоритму

Тривалість періоду – 28 днів, перепади відбуваються через 14 днів.

Інтелектуальний біоритм відображає коливання розумових здібностей.

Тривалість періоду – 33 дні, перепади відбуваються через 16,5 днів.

За допомогою біоритмів стає можливим в залежності від роду і значення тієї чи іншої діяльності передбачити при плануванні справ на тривалий період часу коливання особистої працездатності, створювати свій стиль у роботі і саме цим гарантувати більшу ефективність своєї діяльності.

### Тема 3. Умови праці менеджера

Метою вивчення цієї теми є усвідомлення сутності умов праці за їх видами і напрямів поліпшення умов праці в організації.

Умови праці – це сукупність чинників робочого середовища, які впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці.

Умови праці управлінського персоналу, як і умови праці робітників, регулюються єдиними законодавчими актами, нормативами, стандартами.

Забезпечення здорових і безпечних умов праці покладається на адміністрацію підприємств і установ.

Умови праці можуть бути згруповані таким чином (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Умови праці

Санітарно - гігієнічні умови праці визначають зовнішнє виробниче середовище (температуру, вологість, шум, освітленість та ін.), а також санітарно-побутове обслуговування в організації.

Мікроклімат в приміщеннях впливає на працездатність, продуктивність праці та здоров'я працівників, про що можна судити по рівню простудних захворювань.

Температура і вологість залежать від зовнішніх метеоумов, а також від роботи системи опалення і вентиляції, тому норми на ці параметри розрізняються для холодних і теплих періодів року (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Норми температури та відносної вологості в службових приміщеннях

Холодний і перехідний періоди року (температура повітря нижче 10 <sup>0</sup> С)		Теплий період року (температура повітря вище 10 <sup>0</sup> С)	
Температура, <sup>0</sup> С	Відносна вологість, %	Температура, <sup>0</sup> С	Відносна вологість, %
17-22	Не вище 75	Не вище 28	Не більш 50

Найбільш сприятливими для службових приміщень вважаються температура в межах 18–20<sup>0</sup>С і вологість 40–60%. Забезпечити одночасне регулювання температури повітря, вологості, чистоти та повітрообміну можна за допомогою кондиціонерів.

Шум у службових приміщеннях знижує увагу і працездатність, не дає змоги зосередитися. Основними джерелами шуму в службових приміщеннях є голосні розмови, телефонні переговори, пересування стільців, хлопання дверима, зайві ходіння, звуки з вулиці та інших приміщень.

По відношенню до розумової праці припустимий рівень шуму встановлено в діапазоні 50–75 децибел. Боротися із зайвим шумом можна різними методами: використовувати звукопоглинаючі матеріали для облицювання стін, звукопоглинаючі підвісні стелі, використовувати амортизатори (гумові прокладки) для ніжок стільців, встановлювати прилади, що усувають хлопання дверима, не відкривати вікна, що виходять на вулицю тощо.

Освітленість приміщення має велике значення в організації праці менеджера, тому що в більшості видів розумової діяльності приймає активну участь зір (читання, писання). Освітленість вважається нормальною, якщо дозволяє тривалий час працювати без напруження зору.

Освітлення може бути природним і штучним. Природне освітлення найбільш сприятливе для зору, але можливість його використання обмежена тривалістю світового дня, залежить від погоди, а також від віддаленості робочого місця від вікон.

Основні вимоги до штучного освітлення полягають в тому, щоб воно було достатнім за рівнем освітленості, а також забезпечувало рівномірний розподіл світла в приміщенні та захист очей від сліпучого світлового потоку.

Штучне освітлення в службових приміщеннях часто буває комбінованим, коли сполучається загальне і місцеве освітлення. За рахунок загального освітлення забезпечується рівномірне освітлення всього приміщення, а за рахунок місцевого досягається розрахункова освітленість в робочій зоні.

Норми освітленості диференційовані за видами робіт, що виконуються (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Норми освітленості службових приміщень

Тип приміщення	Найменша освітленість, люкс	
	при люмінесцентних лампах	при лампах розжарювання
Адміністративно-конторські приміщення (кабінети і робочі кімнати)	200	75
Зали засідань	200	100
Приймальні та кімнати очікування	100	50

Психофізіологічні умови праці обумовлюються характером і конкретним змістом трудової діяльності.

До них відносяться:

- режим праці та відпочинку (тижневий і щоденний);



- нервово – психічне навантаження;
- монотонність праці;
- ритмічність праці;
- темп праці;
- інші.

Тижневий режим праці та відпочинку визначається графіком роботи підприємства і окремих його підрозділів. Підприємство може працювати за безперервним тримісним графіком, безперервним двозмінним, за п'ятиденним робочим тижнем у три, дві або одну зміну тощо. Управлінський персонал працює переважно п'ять днів на тиждень, з двома вихідними в суботу та неділю і неробочими святковими днями. Тривалість робочого дня складає вісім годин (без врахування перерви на обід). Обідня перерва здебільшого триває від сорока хвилин до години.

Денний режим праці та відпочинку передбачає встановлення загальної тривалості перерв на відпочинок, їх розподіл протягом робочого дня, а також встановлення форми відпочинку – активної або пасивної.

Тривалість і частота перерв залежать від характеру діяльності. Так, під час роботи на ПЕОМ, яка вимагає значної уваги та напруження зору, необхідні перерви тривалістю 5 хвилин кожної години, при постійній роботі сидячи – по 5 - 8 хвилин через кожні 2 години роботи.

Для працівників розумової праці перевага віддається активній формі відпочинку. До неї відносяться як фізкультурно - оздоровчі заходи (схеми підбору комплексів вправ є в спеціальній літературі), так і зміна форм діяльності (складної – на нескладну, інтенсивної – на менш інтенсивну, монотонної – на більш різноманітну та ін.).

Нервово-психічне навантаження, як правило, зумовлюється дефіцитом часу; складністю завдань, що виконуються, появою психологічних бар'єрів при освоєнні нової оргтехніки та нових методик; складними ситуаціями, які виникають в процесі спілкування з вищим керівництвом, з колегами, з підлеглими; боязню втратити посаду з-за допущених помилок тощо.

Подолати стан нервово-психічного перевантаження можна різними методами:

- за допомогою психологів, соціологів і фізіологів, які входять до штатного розкладу багатьох сучасних підприємств і установ;

- за допомогою безпосередніх керівників, які можуть певним чином настроїти підлеглого на виконання завдання;
- за допомогою аутотренінгу;
- іншими способами.

Монотонність управлінської праці найчастіше пов'язана з введенням інформації до ПЕОМ. Для профілактики негативних наслідків монотонності слід обмежувати темп введення інформації до 40000 дрібних рухів кистей рук протягом робочого дня.

Ритмізація і темп управлінської праці забезпечується, головним чином, шляхом планування робочого часу на різні періоди. Встановлення в планах конкретних термінів для виконання робіт, що повторюються систематично, і резервування часу для виконання непередбачених робіт дозволяє менеджеру не боятися того, що ситуація вийде з - під контролю і будуть «зриватися» справа за справою.

Соціально-психологічні умови праці характеризують взаємовідносини в трудовому колективі і створюють відповідний психологічний настрій працівника.

Структуру соціально-психологічного клімату складають три основних компоненти: психологічна сумісність працівників, їх соціальний оптимізм і моральна вихованість. Нормальне співвідношення цих компонентів дає змогу кожному працівнику відчувати себе часткою колективу, забезпечує його зацікавленість в роботі та необхідний психологічний настрій, спонукає до справедливої оцінки досягнень і невдач як власних, так і колег і організації в цілому.

Створення оптимальних соціально - психологічних умов праці не може бути справою лише керівника, багато що залежить від кожного члена трудового колективу, від його бажання зміцнювати, а не руйнувати позитивний соціально - психологічний клімат в колективі. Але головна роль все ж відводиться керівникам, які повинні впроваджувати і контролювати такі заходи:

- організація навчання керівників усіх рангів соціально-психологічним основам керівництва колективами з питань психології, соціології (зокрема, конфліктології), етики, естетики та ін.;

- проведення атестації керівників з оцінкою не лише їх ділових якостей, але і особистих характеристик, які впливають на створення міжособових

відносин в колективі;

- удосконалення стилю керівництва;

- підвищення культури відносин між керівниками і підлеглими, між всіма членами колективу;

- ефективне використання громадської думки в рішенні проблем виробничого і виховного характеру;

- закріплення і розвиток позитивних традицій в житті колективу;

- інші.

Естетичні умови праці сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника.

Естетичні умови праці включають:

- архітектурно - художнє оформлення будівлі, яку займає підприємство або установа, зовні та зсередини;

- дизайн службових приміщень (кольорове оформлення, зовнішній вигляд меблів, організаційної техніки і канцелярського приладдя, озеленення);

- зовнішній вигляд працівників.

Приймаючи конкретні рішення щодо створення естетичних умов праці, керівники підприємств і установ враховують відповідні рекомендації спеціалістів, фінансові можливості своєї організації і власний досвід, але повинні розуміти, що задовольнити вимоги смаку кожного працівника часто буває неможливо.

#### **Тема 4. Організація робочого місця менеджера**

Метою вивчення цієї теми є отримання студентами знань щодо правил зовнішнього та внутрішнього планування робочого місця менеджера, його оснащення та обслуговування.

Робоче місце менеджера – це зона його трудової діяльності, оснащена необхідними засобами праці.

Організація робочих місць – це система заходів по їх розміщенню в певному порядку, оснащенню засобами праці і подальшому забезпеченні предметами праці та послугами, необхідними для здійснення трудового процесу.

Загальною вимогою до раціональної організації робочих місць є

створення для працівників максимальної зручності для здійснення їх діяльності, звільнення від зайвих пересувань і рухів і зниження на цій основі витрат праці на виконання завдань.

Планування робочих місць розрізняють за рівнями:

- загальне зовнішнє планування, тобто розташування робочих місць в межах виділеного службового приміщення;
- внутрішнє планування, тобто розміщення елементів трудового процесу (меблів, засобів оргтехніки, канцелярського приладдя) в межах площі, виділеної для одного робочого місця.

Планування робочого місця менеджера починається з планування службових приміщень, яке полягає в розміщенні колективів і окремих працівників в кімнатах достатніх розмірів, а також розташування в цих приміщеннях меблів і оргтехніки, яке запобігає втратам часу на зайві пересування, забезпечує економне використання площі та збереження здоров'я працівників.

Є три концепції планування службових приміщень, які використовуються в практиці оргпроекування:

- кабінетна система;
- зальна система;
- коміркова система.

Кабінетна система передбачає розміщення груп працівників в окремих кімнатах, а також необхідність виділення деяким особам в залежності від їх службового стану окремих кабінетів.

При кабінетній системі службовими приміщеннями можуть бути:

- невеликі кабінети для одного або двох працівників з виходом в кімнату секретаря (мінімальна площа одного робочого місця встановлена діючими санітарними нормами в 4 кв. метри);
- середні службові кімнати, в яких працюють 3 – 10 чоловік;
- великі службові кімнати для 10 – 30 чоловік.

Зальна система передбачає розміщення працівників в одному великому залі, який, як правило, займає один поверх і розрахований на 100 чоловік.

Коміркова система є різновидом одночасно і кабінетної і зальної системи. Вона передбачає використання у великих службових приміщеннях перегородок. Перегородки можуть виготовлятися із рифленого скла, пластику

або утворюватися із шаф і стелажів.

При розташуванні робочих місць в службовому приміщенні можливі різні варіанти, які наведені на рис. 4.1.

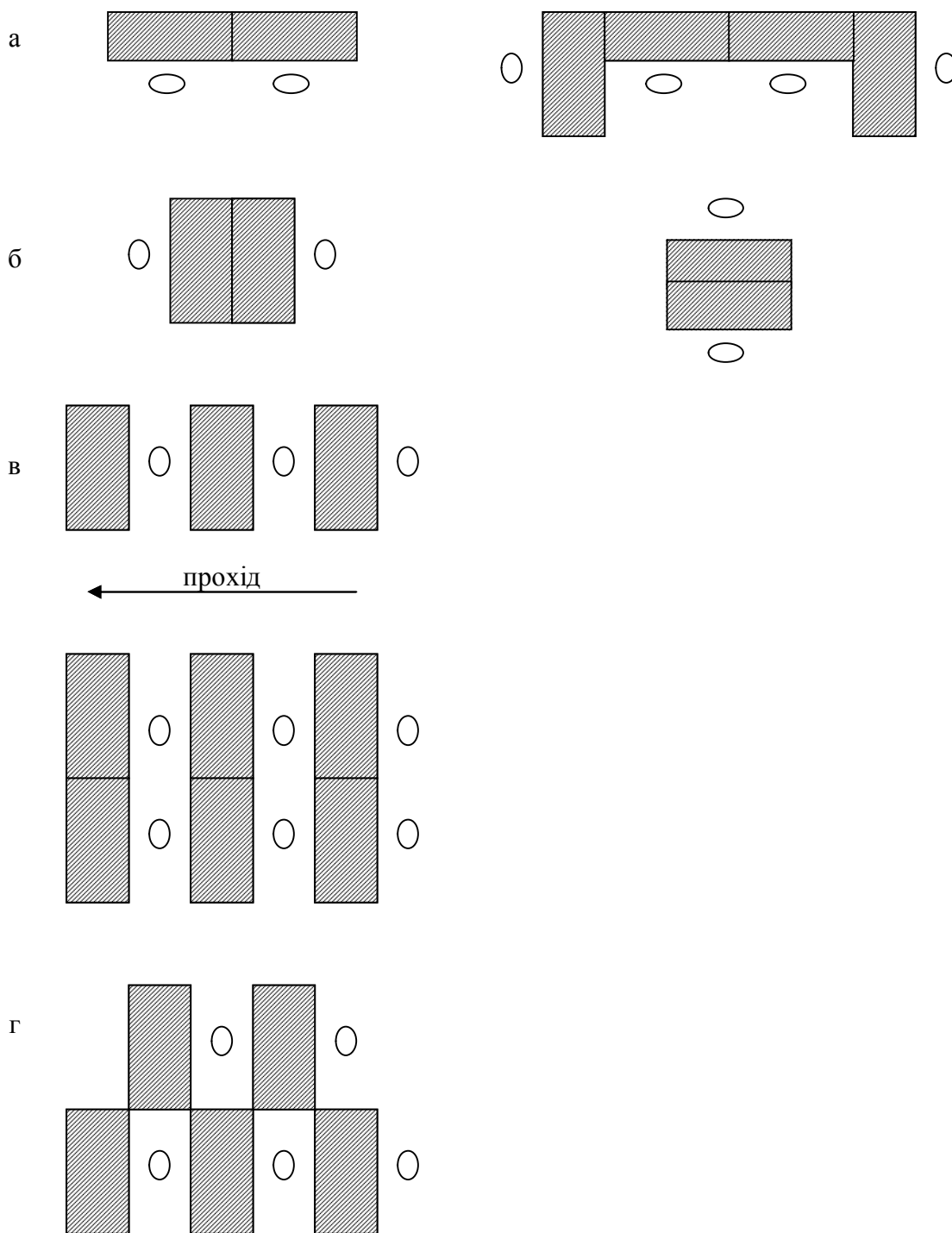


Рисунок 4.1 – Розташування столів в службовому приміщенні

Найчастіше використовується варіант «а», який дозволяє економити площу, але він заважає зосередженій роботі, бо сприяє зайвим балачкам.

Варіант «б» («лицем в лице») втомлює психологічно. Варіант «в» програє у використанні площі, але є доцільним для зосередженої роботи. Варіант «г» вважається найбільш раціональним при послідовній роботі з одним і тим самим документом.

Внутрішнє планування робочого місця передбачає розміщення засобів і предметів праці в межах робочих зон, найбільш зручних для виконання трудового процесу в горизонтальній та вертикальній площині.

Нормальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується дугою, яка окреслюється кінчиками пальців правої та лівої рук, зігнутих у ліктьових суглобах при вільно опущеному плечі (1000 мм по фронту і 300 мм в глибину). В межах цієї зони розташовують ті засоби і предмети праці, які використовуються найчастіше.

Максимальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується дугою, яка окреслюється кінчиками пальців повністю витягнутих обох рук (1500 мм по фронту і 500 мм в глибину). В цій зоні розташовуються засоби і предмети праці, які використовуються рідше.

У вертикальній площині розрізняють такі робочі зони:

- нижня незручна (до 750 мм від підлоги);
- нижня не дуже зручна (від 751 до 925 мм від підлоги);
- зручна (від 926 до 1675 мм від підлоги);
- верхня не дуже зручна (від 1676 до 1925 мм від підлоги);
- верхня незручна (від 1926 мм і вище).

Основною вимогою до раціонального внутрішнього планування робочого місця є забезпечення економії часу на пошук засобів і предметів праці та скорочення фізичних зусиль працівника. Для цього слід дотримуватися таких правил:

- на робочій поверхні стола не повинно бути нічого зайвого;
- кожний засіб праці повинен мати своє місце;
- засоби та предмети праці розташовують таким чином, щоб забезпечувалася найкраща послідовність виконання робіт;
- всі засоби зв'язку слід розташовувати зліва, щоб можна було користуватися ними лівою рукою, залишаючи правую вільною для роботи;
- канцелярські приладдя слід розмістити в шухляді стола зі спеціальними відділеннями.

На ефективність управлінської праці суттєво впливає оснащення робочих місць службовими меблями і технічними засобами для виконання різноманітних управлінських робіт.

До набору робочих меблів у більшості випадків відносяться:

- робочий стіл (однотумбовий або двотумбовий);
- допоміжні столи для комп'ютера, принтера, телефонів тощо;
- робоче крісло або стілець;
- шафи, полиці, стелажі.

Від конструкції меблів в значній мірі залежить зручність робочої пози працівника, витрати часу на виконання окремих видів робіт і, в цілому, працездатність людини. Тому до службових меблів пред'являють певні вимоги:

- доцільно, щоб робочі меблі склалися із стандартних елементів, які можуть компонуватися в залежності від форми і розмірів приміщення;
- габарити меблів повинні відповідати антропометричним особливостям людини і запобігати передчасному втомленню (наприклад, крісла і стільці повинні мати приладдя для підйому сидіння);
- розміри шухляд повинні відповідати розмірам документів (папок) і забезпечувати їх зручне розташування у шухляді;
- зовнішній вигляд меблів повинен бути приємним і гармоніювати з інтер'єром всього службового приміщення.

Технічні засоби для виконання управлінських робіт поділяються на такі групи:

а) засоби складання документів: комп'ютери, принтери, засоби копіювання та розмноження документів, диктофони, засоби механізації креслярсько-графічних робіт тощо;

б) засоби виконання обчислювальних операцій: ПЕОМ, калькулятори, лічильно-довідкові лінійки тощо;

в) засоби обробки та оформлення документів: різальні, скріплюючі та склеювальні обладнання і матеріали; адресувальне та штемпельне обладнання, машини для нанесення захисного покриття тощо;

г) засоби зберігання та групування документів: засоби скріплення документів (швидкозшивачі, спеціальні папки із затискачами), картотеки, машини для знищення непотрібних документів;

д) засоби забезпечення оперативного зв'язку: телефонний зв'язок,

радіозв'язок, директорські комутатори, що дозволяють вести розмову з кількома абонентами одночасно, автовідповідачі тощо.

Вирішуючи проблему вибору тих чи інших засобів оргтехніки, доцільність їх впровадження в процеси управління, треба враховувати не тільки переваги, але й витрати. Перш ніж придбавати засоби технічного оснащення робочих місць, слід проаналізувати реальні потреби в конкретному засобі та оцінити переваги його використання.

Обслуговування робочого місця полягає у забезпеченні його засобами, предметами праці та послугами, необхідними для здійснення трудового процесу.

Обслуговування робочого місця менеджера здійснюється за такими функціями:

- інформаційна (надання необхідної для роботи інформації);
- матеріальна (забезпечення менеджера засобами оргтехніки, папером тощо);
- підтримання у робочому стані засобів оргтехніки (профілактичне обслуговування і своєчасний ремонт);
- енергетична (забезпечення робочих місць електроенергією та теплом);
- господарсько-побутова (систематичне прибирання у службових приміщеннях, санітарно - гігієнічне обслуговування).

За ступенем централізації обслуговування робочих місць на підприємствах і в установах може бути:

- централізованим, коли обслуговування здійснюється з одного центра (електропостачання з районної електромережі, проведення ремонтів ремонтною службою підприємства тощо);
- децентралізованим, коли обслуговування здійснюється або самим працівником, або іншими працівниками того ж підрозділу (профілактичне чищення клавіатури комп'ютера, наведення порядку на робочому місці тощо);
- комбінованим (змішаним), коли частина функцій обслуговування виконується централізовано, а інша частина – децентралізовано (надходження документів з канцелярії та отримання інформації з INTERNET; миття підлоги прибиральницею і наведення порядку на робочому столі власноруч тощо).

Всі функції обслуговування робочих місць повинні виконуватися безперебійно, за визначеною системою.



## **3 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ**

### **3.1 Загальні положення**

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студентам пропонується виконати контрольну роботу згідно з індивідуальним завданням.

Для забезпечення своєчасної перевірки та захисту контрольна робота повинна бути подана на кафедру і зареєстрована не пізніше, ніж за три тижні до початку сесії.

Сутність індивідуального завдання полягає в проведенні студентом спостереження за використанням робочого часу методом самофотографії та розробленні пропозицій щодо вдосконалення використання робочого часу.

Спостереження проводиться за місцем роботи студента.

### **3.2 Методичні вказівки до виконання завдання**

Якщо студент за характером своєї роботи відноситься до управлінського персоналу (керівники, спеціалісти, службовці) при виконанні завдання будуть використовуватися форми таблиць 3.1 – 3.3, а якщо студент працює робітником, – то форми таблиць 3.1; 3.4; 3.5.

В процесі виконання завдання необхідно:

- провести впродовж 3-х робочих днів самофотографію робочого часу з початку робочого дня до його закінчення (при цьому треба заповнити три окремих таблиці за формою таблиці 3.1);

- опрацювати дані спостережень, тобто розрахувати тривалість кожної операції, що спостерігається, в таблиці 3.1 і визначити за допомогою індексів, наведених у таблиці 3.2 або 3.4 категорію робочого часу;

- скласти загальну карту витрат часу за формою таблиці 3.2 або 3.4;

- скласти фактичний баланс робочого часу за формою таблиці 3.3 або 3.5;

- виконати аналіз фактичного балансу робочого часу, виявити нерациональні витрати часу та прямі втрати часу;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення використання робочого часу;
- скласти проектний баланс робочого часу (таблиця 3.3 або 3.5).

Таблиця 3.1 – Спостережний лист самофотографії робочого дня

Дата \_\_\_\_\_

№	Що спостерігається	Поточний час				Тривалість, хв.	Індекс
		Початок		Кінець			
		ГОД.	ХВ.	ГОД.	ХВ.		
	.....						
	Всього						

Таблиця 3.2 – Загальна карта витрат часу

Категорії та види витрат робочого часу	Індекс	Кількість випадків за 3 дні	Сумарна тривалість, хв.	Середня тривалість за один день, хв.
1	2	3	4	5
Підготовчо-заключний час: .....				
Разом	ПЗ			
Основний час, в тому числі: - час організаційно-адміністративної праці ..... - час творчої праці ..... - час логіко-аналітичної праці ..... - час інформаційно-технічної роботи .....	ОА  ОТ  ОЛ  ОІ			
Разом	ОС			
Час обслуговування робочого місяця: .....				
Разом	ОРМ			
Випадкова робота: .....				
Разом	ВР			
Непродуктивна робота: .....				
Разом	НР			
Час на відпочинок: .....				
Разом	ЧВ			
Час на особисті потреби: .....				
Разом	ЧП			

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Порушення трудової дисципліни: .....				
Разом	ПТД			
Перерви по технічним причинам: .....				
Разом	ПНТ			
Перерви по організаційним причинам: .....				
Разом	ПНО			
Усього				

Таблиця 3.3 – Фактичний та проектний баланс робочого часу

Група витрат часу	Категорія витрат часу	Індекс	Фактичний баланс		Проектний баланс	
			хв.	%	хв.	%
Робота, передбачена посадовими обов'язками	Підготовчо-заключний час Основний час, в тому числі: - час організаційно-адміністративної праці - час творчої роботи - час логіко-аналітичної праці - час інформаційно-технічної роботи Час обслуговування робочого місяця	ПЗ				
		ОА				
		ОТ				
		ОЛ				
		ОІ				
		ОРМ				
Разом						
Робота, не передбачена посадовими обов'язками	Випадкова робота Непродуктивна робота	ВР				
		НР				
Разом						
Регламентовані перерви	Час на відпочинок Час на особисті потреби	ЧВ				
		ЧП				
Разом:						
Нерегламентовані перерви	Порушення трудової дисципліни По технічним причинам По організаційним причинам	ПТД				
		ПНТ				
		ПНО				
Разом						
Усього				100		100

Таблиця 3.4 – Загальна карта витрат часу

Категорії та види витрат робочого часу	Індекс	Кількість випадків за 3 дні	Сумарна тривалість, хв.	Середня тривалість за один день, хв.
Підготовчо-заклучний час: .....				
Разом	ПЗ			
Оперативний час, в тому числі: - основний час - допоміжний час .....	ОС ДОП			
Разом	ОП			
Час обслуговування робочого місця: .....				
Разом	ОРМ			
Випадкова робота: .....				
Разом	ВР			
Непродуктивна робота: .....				
Разом	НР			
Час на відпочинок: .....				
Разом	ЧВ			
Час на особисті потреби: .....				
Разом	ЧП			
Перерви, обумовлені технологією і організацією виробництва: .....				
Разом	ПТ			
Порушення трудової дисципліни: .....				
Разом	ПТД			
Перерви нерегламентовані з технічних причин: .....				
Разом	ПНТ			
Перерви нерегламентовані з організаційних причин: .....				
Разом	ПНО			
Усього				

Таблиця 3.5 – Баланс робочого часу

Група витрат часу	Категорія витрат часу	Індекс	Фактичний баланс		Проектний баланс	
			хв.	%	хв.	%
Робота, передбачена виробничим завданням	Підготовчо-заклучний час	ПЗ				
	Оперативний час	ОП				
	Обслуговування робочого місця	ОРМ				
	Разом					
Робота, не передбачена виробничим завданням	Випадкова робота	ВР				
	Непродуктивна робота	НР				
	Разом					
Регламентовані перерви	Час на відпочинок	ЧВ				
	Час на особисті потреби	ЧП				
	Разом					
Нерегламентовані перерви	Порушення трудової дисципліни	ПТД				
	З технічних причин	ПНТ				
	З організаційних причин	ПНО				
	Разом					
Усього				100		100

### 3.3 Правила оформлення завдання

Завдання виконується на папері формату А4 на комп'ютері або рукописно з дотриманням вимог до оформлення матеріалу.

Вимоги до оформлення матеріалу:

- робота повинна бути виконана українською мовою літературно грамотно;

- розмір шрифту – 14, міжрядковий інтервал – 1,5; при рукописному виконанні використовується «зедра» №2;

- розмір полів: верхнє та нижнє – 20 мм, лівє – 30 мм, правє – 10 мм;

- сторінки нумерують арабськими цифрами і проставляють їх у верхньому правому кутку (титульний аркуш включається в загальну нумерацію сторінок, але номер на ньому не ставиться);

- в тексті слід виділяти абзаци (п'ять знаків від лівого поля);

- в кінці завдання наводиться перелік використаної літератури, оформлений за встановленими бібліографічними правилами, ставиться підпис студента і дата.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент: Навч. посібник. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
2. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 359 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Вид. Дім «Професіонал», 2004. – 303 с.
4. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007. – 480 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 516 с.
6. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 278 с.
7. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 349 с.
8. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент. Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
9. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера: ступени роста и подводные камни: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 224 с.
10. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995. – 257 с.
11. Карнеги Д. Как стать эффективным лидером: Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2010. – 207 с.
12. Мартин Д. Как управлять собраниями: Как добиться того, что Вам нужно, когда Вам это действительно нужно. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002. – 205 с.
13. Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или все о переговорах: Пер. с англ. – Мн.: СП «Эф-Эй-Би», 1995. – 160 с.

14. Дерябо С.Д., Ясвин В.А. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – М.: Смысл, 1996. – 192 с.
15. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие. – Минск: ООО «Новое знание», 2001. – 327 с.

Підписано до друку. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.

Облік.-вид.арк. 2,23. Умов. друк. арк. 2,20. Тираж 100 пр. Замовлення № .

Національна металургійна академія України  
49600, Дніпропетровськ - 5, пр. Гагаріна, 4

---

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ