

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Практикум і завдання
для самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"САМОМЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
усіх форм навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.
Протокол № 1 від 27.08.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: С. К. Василик
М. О. Боярська
К. Р. Немашкало
О. В. Нечипорук

П 69 **Практикум** і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни "Самоменеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. С. К. Василик, М. О. Боярська, К. Р. Немашкало, О. В. Нечипорук. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 48 с.

Подано методичний та теоретичний матеріал, необхідний для виконання практичних завдань. Розглянуто основні моменти, які допоможуть студентам у ході підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Самоменеджмент" усіх форм навчання.

Вступ

Наукова дисципліна "Самоменеджмент" спрямована на підготовку студентів як майбутніх керівників. Зміни, які відбуваються в соціально-економічних відносинах, сприяють розвитку таких наук, як економіка і соціологія життя. Діяльність будь-якої організації викликає необхідність координації дій персоналу, яку повинен здійснювати менеджер. Від ефективності його роботи залежить ефективність функціонування самої організації. Набір, зміст та характер виконання процедур управління повинні бути ефективними та цілеспрямованими. Це викликає необхідність підготовки управлінського персоналу з урахуванням сучасних вимог, які висуваються керівником.

Методика вивчення дисципліни базується на синтезі лекцій, семінарів та практичних завдань. У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських). Найбільш складні питання винесено на розгляд та обговорення під час семінарських занять. Також велике значення у процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно до сформульованих завдань. Проведення практичних занять з дисципліни дозволить сформувати науковий світогляд майбутніх фахівців, розкрити сутність загальнонаукових та спеціальних методів і принципів проведення дослідження та оформлення їх результатів.

Знання, отримані після виконання наведених практичних занять, допоможуть студентам оволодіти теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; сформувати індивідуальні особливості та поведінкові навички, які необхідні майбутньому керівнику; розвинути у майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю та ін.

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

З метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні до початку вивчення дисципліни опанувати знання і навички в галузі менеджменту та управління персоналом, психології та соціології, ділового спілкування.

У процесі вивчення навчальної дисципліни у студентів повинні бути сформовані такі **компетентності** (табл. 1).

Таблиця 1

Компетентності, сформовані у студентів у процесі вивчення дисципліни

Назва теми	Компетентності
<i>Тема 1.</i> Методологічні підходи до самоменеджменту	1. Уміння формувати власні цілі. 2. Уміння встановлювати пріоритети. 3. Здатність використовувати відповідно до ситуації методи підбору і відбору персоналу на вакантні посади, аналізувати проблеми, які виникають у процесі цього
<i>Тема 2.</i> Планування особистої роботи менеджера	1. Уміння аналізувати використання власного часу. 2. Уміння аналізувати сильні і слабкі сторони стилю власної роботи. 3. Здатність виявляти психо-фізіологічний потенціал, інтелектуальний потенціал особистості. 4. Уміння визначати вплив обраної системи стимулювання на ефективність роботи персоналу
<i>Тема 3.</i> Організування діяльності менеджера	1. Уміння застосовувати різні методи планування потреби підприємства в персоналі. 2. Уміння здійснювати аналіз якісного складу персоналу організації. 3. Уміння проводити періодичне оцінювання персоналу в організації

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений із програмою дисципліни і формами організації навчання, зі структурою, змістом та обсягом лекційного матеріалу, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання знань.

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни "Самоменеджмент" здійснюється у таких формах: лекційні, практичні заняття; семінари, самостійна робота студентів; контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного й ґрунтовного опрацювання тем.

Тематичний план навчальної дисципліни "Самоменеджмент" складається із трьох тем.

3. Зміст навчальної дисципліни

Практичне заняття за темою "Методологічні підходи до самоменеджменту"

Практична робота 1. Визначення функцій самоменеджменту

Письмово й/або усно класифікуйте та опишіть функції самоменеджменту. Проранжуйте функції самоменеджменту. Відповістіть на запитання: "Чому ви проранжували саме так?". Обговоріть отриманий результат з учасниками цього практичного заняття.

Практична робота 2. Цілевстановлення – ситуаційний аналіз

Завдання виконується індивідуально.

Вивчіть наведений перелік життєвих цілей менеджера, доповніть його. Установіть для себе пріоритети в життєвих цілях: з першої (що має для вас найбільшу значущість) до останньої (найменш значущої для вас).

Життєві цілі:

кар'єра;

високі особисті доходи;

можливість використовувати й розвивати свої здатності;

благополучне сімейне життя;

цікава, творча діяльність (робота);

гарне здоров'я.

Складіть план дій для досягнення однієї–двох пріоритетних для вас життєвих цілей з урахуванням тимчасового фактора (на рік, 5, 10, 20 років).

Для кожної із цілей попередньо виокреміть дві групи факторів:

сприятливі досягненню мети;

перешкоджають досягненню мети.

План дій повинен містити заходи щодо посилення впливу факторів, що сприяють досягненню цілей і зниженню (або усуненню) впливу факторів, що перешкоджають цьому.

Результати оформіть у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Фактори, що впливають на досягнення мети менеджера

Заходи	Фактори, що сприяють досягненню мети	Фактори, що перешкоджають досягненню мети
Найменування заходу щодо збереження або посилення впливу		
Найменування заходу щодо зниження впливу або усунення		

Практична робота 3. Визначення життєвих цілей

Уявіть своє професійне майбутнє, становище в суспільстві, найближче оточення й т. д. Допишіть пропозиції в позитивній формі:

Я хочу.....

Я хочу.....або.....

Я хочу....., але.....

Я хочу.....та.....

Я хочу....., то.....

Я хочу....., тоді.....

Я хочу....., оскільки.....

Обговоріть результат з учасниками цього практичного заняття.

Практична робота 4. Визначення особистих цілей

Візьміть кілька аркушів папера, ручку. На вправу відводиться п'ятнадцять хвилин. Напишіть у верхній частині першого аркуша питання: "Які мої життєві цілі?" Ви повинні розуміти під "життєвими цілями" ті завдання, які ви ставите перед собою в даний час. Через дві хвилини напишіть відповідь на це питання. У вас достатньо часу, щоб згадати про цілі, що стосуються Вашого особистого, сімейного, суспільного, ділового, матеріального і духовного життя. Намагайтеся записати все, що вам приходить у голову. Після того, як пройшло дві хвилини, виділіть собі ще дві хвилини, щоб перевірити, чи не пропустили ви що-небудь важливе.

Ви зможете краще визначити ваші життєві цілі, давши відповідь на друге питання: "Як би я хотів провести найближчі три роки?" Знову складіть якомога швидше (за дві хвилини) список ваших відповідей. Потім додайте ще дві хвилини для внесення необхідних доповнень і уточнень.

Для того щоб отримати інший погляд на життєві цілі, запишіть третє питання: "Якби я зараз дізнався, що через шість місяців мене вдарить блискавка, як би я прожив той час, що залишився?". Мета цього питання полягає в тому, щоб з'ясувати, чи є такі речі, які для вас важливі, але якими ви зараз не займаєтеся, хоча вони і заслуговують вашої уваги. Запишіть ваші відповіді за дві хвилини, а потім попрацюйте над вашим рішенням ще дві хвилини додатково.

Тепер витратьте ще дві хвилини на те, щоб швидко прогледіти списки ваших цілей, доповнити і відредагувати їх. Для тих, хто задоволений тим, що він робить, питання про шість місяців лише підтвердить їх стиль життя: вони будуть продовжувати жити так, як і раніше.

Ті, хто робить абсолютно новий вибір цілей, потребують глибоких змін. Питання про те, як люди збираються провести останні шість місяців, допомагає їм осмислити, чим вони могли б зайнятися, якби обставини змусили їх дати об'єктивну оцінку змісту свого життя.

Обговоріть результат з учасниками цього практичного заняття.

Практична робота 5. Анкета "Наскільки добре Ви справляєтесь зі своєю роботою?"

Анкета

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Кожен день я складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день намагаюся у разі можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і нарад, які скликаються несподівано.
7. Своє денне навантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності.

8. У моєму плані часу є "вікна", що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.

9. Я намагаюсь направити свою активність таким чином, щоб в першу чергу концентруватися на небагатьох "життєво важливих" проблемах.

10. Я вмію говорити "ні", коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Оброблення результатів. Якщо ви складете бали, набрані вами в результаті перевірки вашого робочого стилю, то отримаєте такі результати:

0 – 15 балів: ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких зі своїх цілей ви домагаєтесь, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтесь його.

16 – 20 балів: ви намагаєтесь оволодіти своїм часом, але ви не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21 – 25 балів: у вас хороший самоменеджмент.

26 – 30 балів: ви можете слугувати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час. Дозвольте оточуючим вас людям долучитися до вашого досвіду.

Практичне заняття за темою "Планування особистої роботи менеджера"

Практична робота 1. Організація особистої роботи керівника

Ціль роботи: виробити в студентів певні навички планування й організації особистої роботи в сучасному бізнесі.

Інструментарій: вітчизняний і закордонний інструментарій планування та організації діяльності менеджера, у тому числі система тайм-менеджер або інша високоефективна система.

Самоменеджмент є цілеспрямованим і послідовним використанням керівником перевірених практикою методів роботи в повсякденній практиці.

Основна мета самоменеджменту – максимальне використання менеджером часу та своїх можливостей, свідоме управління плином життя та подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті.

Виокремлення та спеціальний розгляд багатьма фахівцями в області менеджменту питань організації діяльності саме менеджера обумовлено важливим значенням даної проблеми, а саме таким:

організація роботи менеджера значною мірою визначає результативність, ефективність його діяльності;

робота менеджера впливає на результативність діяльності підлеглих йому керівників, фахівців та інших працівників;

діяльність менеджера значною мірою визначає результати функціонування покладеної їм організації або підрозділу;

оплата праці менеджера, як правило, істотно перевищує оплату праці інших працівників, що вимагає ефективного використання даної праці;

застосування самоменеджменту сприяє раціональній організації діяльності менеджера.

Необхідно дати відповідь на такі запитання.

Укажіть, що, на вашу думку, варто вкладати в поняття "раціональна організація особистої діяльності менеджера"?

Перелічіть, що особисто менеджерів дає раціональна організація його діяльності?

Укажіть, що дає раціональна організація діяльності менеджера підприємству?

Постановка мети означає погляд у майбутнє, орієнтацію та концентрацію чинностей та активності на тому, що повинне бути досягнуте. Ціль описує кінцевий результат, є "підбурювачем" дій, мотивом, що визначає нашу активність.

З огляду на це, визначите професійні орієнтири, те, чим би ви скоріш всього займалися, якби могли вільно обирати службове становище, підприємство, ким би скоріш всього стали, тобто перелічіть свої цілі.

Урахуйте, що цілі взагалі й професійні цілі діяльності менеджера, зокрема, повинні відповідати таким основним вимогам:

реальність;

гнучкість;

вимірність, орієнтованість у часі;

конкретність;

сумісність один з одним;

прийнятність для відповідних суб'єктів.

Далі визначіть особисті ресурси, тобто кошти для досягнення цілей. Для цього перелічіть та проаналізуйте свої сильні сторони. Шляхом аналізу своїх можливостей визначте, яким особистим потенціалом для досягнення своїх цілей володієте, як його варто розвивати.

Далі перелічіть та проаналізуйте свої слабкі сторони. Складіть перелік невдач і зазначте, наслідком яких якостей вони були. Подумайте, як позбутися від цих недоліків і перебороти подібні невдачі.

Укажіть також, які події ви повинні враховувати в найближчі роки, беручи до уваги осіб зі свого найближчого оточення (партнерів, дітей, батьків, шефа, друзів тощо) і свій вік.

Після цього проведіть аналіз "ціль – кошти", у ході якого зрівняєте необхідні для досягнення цілей кошти (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) з реальною ситуацією.

Лише після цього треба звернутися до складеного вами "інвентарного опису" цілей та вибрати найважливішу свою професійну (кар'єрну) ціль, сформулювати її та викласти у письмовій формі.

Визначіть необхідні для досягнення даної мети кошти й перевірте, чого ви ще повинні досягти або до чого приступитися, щоб ближче підійти до відповідної мети. Укажіть необхідну для досягнення мети кваліфікацію й поставте конкретні реальні практичні завдання із набуття досвіду й здатностей, яких ще бракує.

Таким чином, процес постановки цілей містить три етапи:

1. Знаходження цілей. Для цього ставиться питання: чого я хочу? (в особистому плані й професійному).

2. Аналіз ситуації. Для цього ставиться питання: що я можу? (в особистому плані й професійному). При цьому враховують свої сильні й слабкі сторони, ситуацію, оточення.

3. Формулювання практичних цілей.

Укажіть, що повинне впливати після визначення менеджером своєї професійної (кар'єрної) мети.

На основі виявленої мети здійсніть планування своєї діяльності, забезпечивши ефективно використання часу.

Варто зазначити, що на практиці переважає недооцінювання менеджерами значущості планування своєї діяльності й відповідно недостатнє виокремлення ними часу на здійснення планування особистого часу.

Для подальшого виконання практичного завдання складіть план із досягнення зазначеної, сформульованої вами професійної (кар'єрної) мети.

Планування часу не є самоціллю. Це – засіб досягнення мети. Воно повинне бути прив'язане до постановки й досягнення цілей, завдяки цьому воно стає важелем, що допомагає індивідуумові й тим, хто з ним працює, досягати дійсно високих результатів.

У діловому житті менеджерів виправдали себе такі планові періоди й відповідно плани:

довгострокові – 3 – 5 років і більше;

середньострокові – 1~3 роки;

поточні – 1 тиждень – 3 місяці (місячні, декадні, тижневі, денні).

Укажіть, які є взаємозв'язки між окремими, зазначеними видами планів.

Поясніть, як це варто враховувати під час розроблення менеджером планів своєї роботи.

Поясніть, у якому вигляді повинні складатися плани (у письмовому або на пам'ять) і чому?

Варто зазначити, що іноді менеджерів доцільно використовувати інший, нетрадиційний, період планування, обумовлений якою-небудь, досить важливою подією (заходом) у його роботі або в діяльності підприємства, коли практично вся діяльність у цей період підлегла підготовці до даного заходу. Закінчення такого періоду збігається за часом із закінченням даної події (заходу, роботи, проекту й т. д.).

Найважливішою складовою планів діяльності менеджера є план на день. Поясніть, із чим це пов'язано?

Укажіть, коли варто складати план на день? Поясніть чому?

Укажіть, коли слід уточнити, перевірити ще раз план на день і з якою метою?

Для одержання мінімальних навичок планування своєї роботи, часу – виконайте планування роботи на один день:

а) своєї роботи, занять;

б) роботи умовного менеджера, наприклад, начальника відділу збуту підприємства.

Для цього, насамперед, перелічіть (запишіть) все те, що ви хочете або повинні зробити в наступний день, тобто завтра. Включіть сюди також:

завдання з попереднього списку справ на завтрашній день;

справи з тижневого (місячного) плану;

справи, не виконані в попередні дні й сьогодні;

справи, які потрібно періодично виконувати.

Зробіть відповідні висновки.

Практична робота 2. Застосування систем планування та управління часом менеджера

До теперішнього часу розроблено кілька систем планування та управління часом менеджера, які одержали широке світове визнання.

Перелічіть відомі вам системи планування та управління часом менеджера.

Ознайомтеся із системою тайм-менеджер, розробленою датською компанією "Тайм-Менеджер Інтернешнл" – провідною компанією Європи в області менеджменту та особистого розвитку.

Дайте загальну характеристику системі тайм-менеджер.

Дана система надає менеджерів такі можливості:

домагатися високих результатів у роботі;

установлювати пріоритети;

правильно оцінювати обстановку;

не забувати про важливі справи;

ефективно використовувати час;

краще взаємодіяти з іншими людьми;

підвищувати свій творчий потенціал;

правильно розподіляти обов'язок;

розвивати більше гнучке й спокійне відношення до змін;

жити добре збалансованим, гармонічним життям.

Укажіть за даною системою:

З яких елементів складається дана система?

Який елемент у даній системі вважається основним, чому, що він містить?

Що становить система символів і для чого вона використовується?

Що містить папка з кільцевим механізмом?

Існує також безліч технічних допоміжних коштів, що дозволяють підняти ефективність виконуваної роботи й використання робочого часу. Вони необхідні керівникові для того, щоб вчасно виконувати покладені на нього завдання.

Це, зокрема, персональні комп'ютери. За останні роки з'явилося багато офісних ЕОМ. Будь-який працівник може освоїти її буквально за кілька годин. Усі необхідні матеріали, факти, цифрові дані, рапорти можуть бути підготовлені до безпосереднього використання.

Перелічіть найсучасніші електронні способи планування та організації діяльності сучасного менеджера.

Покажіть, яка їх роль і місце в системі планування й організації діяльності менеджера.

Практична робота 3. Правила планування часу менеджера

Ціль роботи: вивчити правила планування часу менеджера.

Можна виокремити такі основні правила планування робочого часу менеджера:

1. Охоплювати планом лише 70 – 80 % робочого часу.
2. Здійснювати реалістичне планування.
3. Фіксувати в планах переважно не дії, а очікувані результати.

4. Відрізняти важливе від термінового та уникати тиранії термінових справ.
5. Визначати, яку роботу виконати особисто, а яку можна доручити іншим.
6. Протягом усього планового періоду переглядати й коректувати плани з погляду повної й своєчасної реалізації справ.
7. Планувати використання особистого часу.
8. Планувати й використовувати ефективно час на поїздки й очікування.
9. Резервувати більші безперервні періоди часу на рішення великих завдань.
10. Намагатися планувати альтернативно й шукати кращий варіант.
11. У процесі планування ураховувати пріоритетність, значущість справ для досягнення цілей.
12. Передбачати в планах час на підвищення кваліфікації.
13. Погодити свої плани з колегами й підлеглими.
14. У план на певний період включати, в першу чергу, невиконані в попередньому періоді справи, якщо немає термінових.
15. Під час планування враховувати зміни працездатності протягом робочого дня.
16. Відводити для виконання справ рівно стільки часу, скільки потрібно.
17. Установлювати точні строки виконання справ.
18. Складанню плану роботи на певний період повинен передувати аналіз виконання плану за аналогічний попередній період.
19. Забезпечувати гнучкість планів.
20. Поєднувати під час планування невеликі однорідні справи в робочі блоки.
21. Передбачати в планах час на короткострокові перерви для відпочинку.
22. Установлювати план на день напередодні ввечері, а ранком його коректувати.
23. Усі плани встановлювати в писемній формі.
24. Використовувати для планування часу спеціальний інструментарій.

Завдання.

За кожним із наведених правил:

необхідно дати пояснення;

привести конкретні приклади, які мали місце або можуть виникнути в практиці управлінської діяльності.

Практична робота 4. Фотографія робочого дня

На основі аналізу організації праці і використання робочого часу керівників і спеціалістів підрозділу розробити план організаційно-технічних заходів із раціоналізації трудових процесів в апараті управління. Для цього необхідно зробити фотографію (табл. 3) і само-фотографію (табл. 4) робочого дня керівників і спеціалістів. Виробити пропозиції зі вдосконалення використання робочого часу в апараті управління, покращення організації робочих місць, трудових процесів.

Пояснення до виконання задачі. Пропозиції розробляти щодо раціоналізації існуючої системи організації праці керівників і спеціалістів за такими напрямками:

1. Структура персоналу (співвідношення кількості керівників, службовців, інженерів тощо).
2. Організація робочих місць.
3. Використання робочого часу (на основі фотографії і само-фотографії робочого дня).
4. Організація трудових процесів.
5. Умови праці.
6. Механізація, автоматизація і комп'ютеризація трудових процесів.

Таблиця 3

Зразок фотографії робочого дня

Підприємство (організація) _____

Цех (відділ) _____

Відділ (бюро) _____

Початок _____ год _____ хв

Закінчення _____ год _____ хв

Загальна тривалість _____ год _____ хв

Посада _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

№ п/п	Місце або зона витрат	Контактуючі служби або виконавці	Зміст роботи, що виконується	Термін, хв	Тривалість, хв	Індекс витрат	Необхідність виконання робіт	Можливі заходи з раціоналізації трудового процесу даної роботи

Зразок карти самофотографії робочого дня

Підприємство (організація) _____

Цех (відділ) _____

Посада _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Перелік елементів витрат _____

Відмітка працівника _____

Найменування виконуваних робіт	Шифр	Дата "_____"		
		№ _____ спостережуваного		
		Шифр	Поточний час _____ год _____ хв	Тривалість
Доручення, видача та перевірка замовлень	01			
Оформлення документації (складання листів та ін.)	02			
Розрахунково-обчислювальні роботи	03			
Робота з поточною документацією	04			
Робота, пов'язана із забезпеченням цеху технологічною документацією, інструментом, пристроями	05			
Проведення технологічних розрахунків	06			
Ділові бесіди	07			
Телефонні розмови	08			
Підготовка матеріалів та інформації до виробничих нарад і згідно з завданням	09			
Виробничі наради	10			
Інструктаж і кваліфікаційні іспити	11			
Аналіз виробничих показників	12			
Обхід цехів з метою контролю за ходом виробництва	13			
Відвідування інших відділів, цехів, організацій	14			
Складання звітів та графіків	15			
Робота з контролю якості	16			
Робота, пов'язана з питаннями раціоналізації	17			

Методичні рекомендації щодо виконання самофотографії робочого часу

Метою самофотографії робочого часу є визначення змісту праці, витрат робочого часу, а також вивчення питань, пов'язаних із підвищен-

ням ефективності праці. Це дозволяє розробити рекомендації з подальшого вдосконалення організації праці та управління.

Для отримання повних та достовірних даних, а також для економії часу під час проведення самофотографії потрібно пам'ятати таке:

1. Перш ніж приступити до заповнення карти працівник повинен ознайомитися із переліком витрат робочого часу, щоб виявити основні елементи його витрат.

2. Для проведення спостереження з переліку витрат необхідно викреслити ті елементи, які практично ніколи у вашій роботі не зустрічаються.

3. Якщо у переліку елементів витрат часу працівник, що заповнює анкету, не знаходить тих робіт, які він виконує, то вони записуються у вільних рядках.

4. Протягом робочого часу у карті потрібно помічати цифрами всі фактичні дії та перерви з точністю до 1 хв. Навпроти кожного елемента витрат робочого часу необхідно проставити лише початок роботи.

5. Самофотографію проводять безперервно протягом усього дня з початку роботи до її фактичного завершення.

Практична робота 5. Метод "Альпи" [44]

Студентам пропонується скласти план власного робочого дня за методом "Альпи". Метод охоплює п'ять стадій:

1. Складання завдань.
2. Оцінювання тривалості заходів.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40).
4. Прийняття рішень за пріоритетами.
5. Контроль (виявлення не зробленого).

Завдання заносяться в наведений формуляр плану робочого дня (табл. 5).

Таблиця 5

План робочого дня на _____

Завдання і роботи	Умовні позначення	Тривалість виконання	Резерв часу	Пріоритети	Контроль виконання
1	2	3	4	5	6
Усього					

У колонку 1 формуляра заносяться завдання і роботи, які ви бажаєте виконати наступного дня: завдання й роботи, які ви планували на даний тиждень; завдання й роботи, які планувалися, але не були виконані; нові роботи тощо. Для позначення видів робіт і завдань доцільно користуватися скороченнями. Наприклад: відвідання консультації викладача – К; семінарське заняття – С; практичне заняття – П; лекція – Л; робота в бібліотеці – Б; візит до знайомих – В; побутові роботи – ПР і т. д.

Оцінювання тривалості робіт

Проставте для кожного завдання чи виду роботи приблизний час, необхідний для їх виконання, просумуйте й орієнтовно визначте загальний час, необхідний для виконання всіх робіт і завдань. Не виключено, що загальний час, необхідний для виконання запланованого, може вийти за межі нормальної тривалості робочого дня. У такому випадку в колонці "пріоритети" поставте символ перенесення роботи чи завдання на наступний день.

Резервування часу

Під час складання плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом слід охопити не більше 60 % вашого часу, а приблизно 40 % необхідно залишити в якості резерву на непередбачені роботи і завдання. Якщо перелік запланованих робіт і завдань сумарно перевищує 60 % бюджету вашого часу на наступний день, то деякі роботи і завдання перенесіть на наступний, а деякі, можливо, викресліть взагалі. На крайній випадок окремі роботи можуть бути виконані за межами робочого дня.

Прийняття рішень за пріоритетами

Необхідно встановити пріоритети виконання робіт і завдань, залишених вами у плані робочого дня. Для цього можна скористатися принципом Паретто, згідно з яким тільки 20 % виконаних робіт дають 80 % загального результату, а 80 % робіт приносять лише 20 % результату. Стосовно планування робочого дня це означає, що не потрібно братися спочатку за найбільш легкі, цікаві чи такі, що вимагають мінімальних зусиль, види робіт. Необхідно виконувати роботи і завдання відповідно з їх значенням і важливістю.

Послідовне застосування принципу Паретто конкретизується, якщо всі завдання й роботи проаналізувати відповідно до їхнього значення для кінцевого результату, а потім розподілити за категоріями АВС.

Техніка АВС впливає з того, що частка більш важливих і менш важливих робіт у їх загальній кількості залишається незмінною, а "вага"

кожної групи завдань і робіт непропорційна в досягненні загальної мети індивіда. Під загальною метою для студентів розуміється ефективне виконання своїх обов'язків і забезпечення повноцінного використання робочого дня.

Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

1) найважливіші справи (категорія А) складають 15 % всіх завдань і робіт, а їх внесок у загальний результат (досягнення мети) складає приблизно 65 %;

2) важливі справи (категорія В) займають в середньому 20 % їх кількості, а їх внесок в досягнення загальної цілі також складає 20 %;

3) менш важливі і несуттєві справи (категорія С) складають 65 % загальної кількості завдань і робіт, але дають всього 15 % для досягнення цілі.

Позначте у плані робочого дня літерами А, В, С кожну роботу (завдання) і постарайтеся виконати їх відповідно до цих позначок.

Контроль виконання плану

У більшості випадків не всі завдання й роботи плану вдається виконати. Тому наприкінці робочого дня необхідно позначити виконані роботи й завдання і визначити, які з невиконаних необхідно перенести в план наступного робочого дня. Якщо одну й ту ж справу ви переносите багато разів і вона обтяжує вас, існує дві можливості:

ви нарешті рішуче беретеся за цю справу й доводите її до завершення;

ви відмовляєтеся від даної справи, інколи проблема вирішується сама собою.

Практична робота 6. Принцип Ейзенхауера [44]

Для визначення пріоритетності завдань, занесених вами у план робочого дня, під час виконання попереднього завдання скористайтеся принципом Ейзенхауера, згідно з яким всі завдання й роботи за ступенем важливості можна розподілити на чотири групи (рис. 1).

Завдання А – важливе і термінове.

В ідеалі, якщо людина організована, то ця частина справ мінімальна. Список її поповнюється тільки незапланованими, форсмажорними справами, які раптово виникли. Часто вони з'являються в результаті кризи або авралу. Ці справи дуже важливі і відкласти їх не вийде.

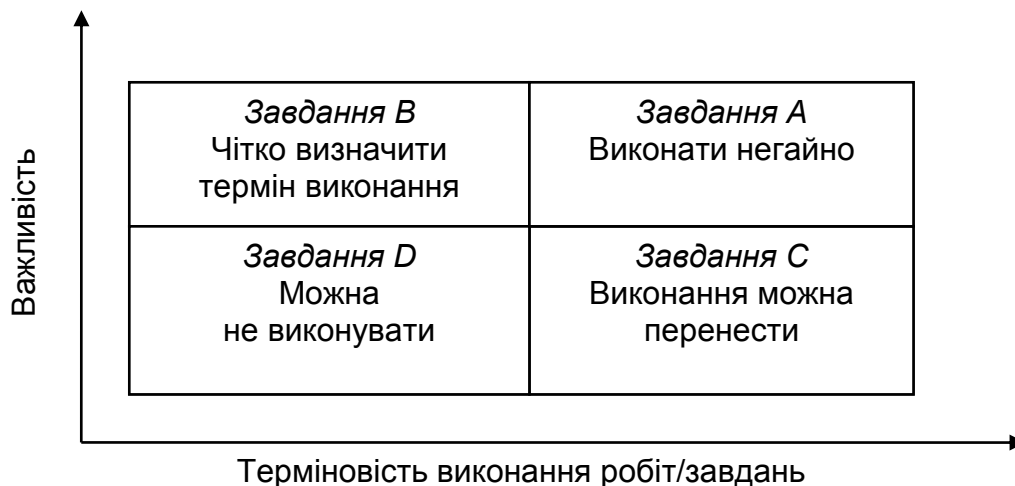


Рис. 1. Матриця Ейзенхауера

Завдання В – важливе, але не термінове.

Справи та завдання, які ми розраховуємо до цієї категорії і виконуємо, частіше за все результативні. Ми можемо проявити всі свої якості організатора та виконавця. Відсутність поспіху допомагає спланувати справи, намітити терміни і способи виконання завдання. За часом важливі справи, які не потребують термінового виконання самі великі. Якщо людина достатньо часу зосереджує свою увагу на цих завданнях, то вона частіш за все досягає успіху. Але потрібно пам'ятати, якщо справи важливі та нетермінові постійно відкладати, то вони можуть перейти в розряд важливих, але термінових. І тоді стрес забезпечено.

Завдання С – не важливе, але термінове.

Частіше всього це незаплановані другорядні справи, які ніяк не впливають на наше життя, але потребують термінової уваги. Багато хто зараховує їх помилково до важливих. Тому потрібно навчитися розуміти, чи дійсно це важлива для вас справа чи ні. Інакше ваше життя буде підкорене випадку, а ви станете подібні маріонетці. Тому що такі термінові справи почнуть поглинати все більше вашого часу, відволікаючи від дійсно важливих справ.

Завдання D – не важливе і не термінове.

Такі справи можна назвати поглиначами часу. Вони забирають багато часу, але не приносять ніякого результату. Часто радять, що від них просто потрібно позбавлятися.

Практичне заняття за темою "Організування діяльності менеджера"

Практична робота 1. Облаштуйте свій кабінет, офіс відповідно до вимог (санітарно-гігієнічних, психологічних, охорони праці й техніки безпеки і т. д.). Обговоріть результат у групі.

Завдання на тему "Організація робочого місця менеджера та умов праці"

1. До вас із усього відділу надходять стоси паперів. Невже ви повинні їх усі читати, щоб визначити, які з них дійсно важливі?

2. Ви постійно зайняті, проте мало що встигаєте. Як вам правильно організувати свою роботу?

3. Протягом місяця ви виконуєте близько 50 видів робіт. Як визначити їхню пріоритетність і відповідно планувати свій робочий час?

4. У вашому кабінеті не вмовкають телефонні дзвінки, до вас постійно заходять співробітники. У таких умовах дуже важко зосередитися на рішенні важливих проблем. Як виокремити час і для телефонних переговорів, і для спілкування зі співробітниками, і для виконання робіт творчого характеру, що вимагають певних умов?

5. У вашому кабінеті постійний безлад, хоча ви знаєте, де що лежить. Чи потрібно позбутися від цього недоліку? Якщо так, то яким чином?

6. Ви вважаєте, що тиша лише сприяє продуктивній роботі. Однак співробітники, що працюють у спільній кімнаті, скаржаться на тишу, говорять, що від цього страждає їхня робота.

Можливо, вони не праві? Що вам, як менеджерові робити в такій ситуації?

Тест на тему "Робоче місце керівника".

1. Робоче місце керівника – це:

- а) площа робочого місця, що відповідає санітарним нормам;
- б) варіант організації робочого місця, визначений тільки за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером;
- в) кабінет або частина загального приміщення, у якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці;
- г) правильні відповіді відсутні.

2. Правильна організація робочого місця дозволяє менеджеру:

- а) контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати працівника про результати контролю;
- б) раціонально, і з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- в) ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- г) усі відповіді правильні.

3. Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

- а) площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;
- б) меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими і послідовністю виконуваних робіт;
- в) підтримувати високу працездатність і робочий настрій;
- г) забезпечувати доступ до необхідної інформації.

4. Організація робочого місця менеджера передбачає:

- а) меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту й особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота);
- б) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- г) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

5. Робоче місце керівника складається з таких функціональних зон:

- а) робочої зони;
- б) зони нарад;
- в) зони прийому відвідувачів;
- г) зони відпочинку.

6. Під час планування робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:

- а) робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів;
- б) якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100 – 120 см;

в) вхідні двері повинні бути в полі зору менеджера; бажано, щоб вікно було праворуч;

г) стіл розташовувати паралельно вікна; письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла.

7. Розміщення предметів і засобів праці на письмовому столі:

а) засоби зв'язку (телефони і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника;

б) комп'ютер можна розміщувати як справа, так і зліва, а клавіатуру – справа або в центрі;

в) документи, що використовуються в поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;

г) робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

8. У кабінеті менеджера може бути кілька столів, оптимальна висота робочої поверхні залежить від зросту людини і становить:

а) за зросту в 160 см – 70 см;

б) від 161 до 170 см – 75 см;

в) від 171 до 180 см – 80 см;

г) більше 180 см – 78 см.

9. Для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми із співвідношенням сторін:

а) 1:1,3;

б) 1:1,5;

в) 1:1,75;

г) гранично 1:2.

10. На робочому місці менеджера можуть бути:

а) засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби та пристрої;

б) відображення аудіовізуальної інформації, фотоапарат, відеокамера;

в) засоби для зберігання і пошуку документів, оброблення документів, адміністративного зв'язку і сигналізації;

г) засоби для складання, копіювання та знищення текстових документів.

11. Які існують системи планування приміщень:

а) демонстраційна, кабінетна, стільникова;

б) кабінетна, експозиційна, зальна;

- в) кабінетна, зальна, стільникова;
- г) демонстраційна, експозиційна, стільникова?

12. Важливо, щоб усі елементи обладнання відповідали смаку менеджера, характеру його роботи, забезпечили комфортні умови праці:

- а) використовується двотумбовий стіл;
- б) крісло менеджера повинне мати підйомно-поворотний механізм, оптимальна висота сидіння складає – 47 см;
- в) мати грифельну дошку, стенди та кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей;
- г) усі відповіді правильні.

Тест "Чи чекає вас блискуча кар'єра?"

Тест містить питання Макса Еггерта, які є критеріями успішної кар'єри. Тест найбільш доцільно застосовувати з метою правдивої самооцінки.

Інструкція: вашій увазі представлено 65 питань з різних аспектів кар'єри. Робота з тестом вимагає глибокого змістовного осмислення. На ці питання дайте відповідь тільки ТАК чи НІ залежно від того, знаєте або не знаєте відповідь на кожне питання.

Питання:

1. Чого я чекаю від життя?
2. У яких ситуаціях я добиваюсь успіху? Чому?
3. Які мої конкретні цілі в області кар'єри: в цьому році, в найближчі 3 роки (5, 10 років)?
4. Що нового я дізнався/(лась) сьогодні, що може мені знадобитись для кар'єри?
5. Які можливості особистого зростання є в моїй роботі?
6. Як отримали свої посади вищі керівники?
7. Як я можу справити найкраще враження про себе?
8. Хто в нашому колективі користується найбільшою повагою і чим я від нього відрізняюся?
9. Як люди тут отримують підвищення?
10. Як мені слід працювати, щоб домогтися більшого успіху й авторитету в очах керівництва?
11. У кого в нашій організації реальна влада?
12. Хто має серйозний вплив на керівництво?
13. Які якості мені треба в собі покращувати і розвивати для кар'єри?

14. Який типовий шлях просування до бажаної посади в цій області діяльності і в даній організації?
15. У чому особливість моєї роботи? Чому мене сюди взяли? Які мої перспективи?
16. Як котирується моя робота на ринку праці?
17. Що подобається і що не подобається моєму начальнику в тому, як я працюю?
18. Чим я можу сприяти кар'єрі мого начальника?
19. Які організації є флагманами нашої галузі і як можуть туди потрапити?
20. Що читає зі спеціальності мій начальник, і чи варто мені читати те ж саме?
21. Як одягається керівництво організації?
22. Як зробити, щоб керівництво помітило мої заслуги?
23. Як довго мені варто залишатися на цій роботі?
24. Що я повинен робити, щоб підтримувати і підвищувати свою кваліфікацію: на цьому тижні, в цьому місяці, щорічно?
25. На яких областях моєї діяльності я повинен/(на) зосередити свої зусилля, щоб отримати бажану роботу і зробити кар'єру?
26. Які найближчі виробничі плани у керівництва і що я повинен/(на) зробити, щоб опинитися "в струї"?
27. Чи маю я успішний вигляд? Що я роблю, щоб виглядати бадьорим і здоровим?
28. З ким мені необхідно налагодити контакти і як цього домогтися за допомогою друзів і знайомих?
29. Які критерії успіху в роботі: в організації, у мого начальника, у мене?
30. Чи достатньо хорошим і повним є моє резюме?
31. Які контакти, клуби й асоціації принесуть мені найбільшу користь в справі розвитку кар'єри?
32. Які професійні знання і навички потрібні надалі в моїй роботі?
33. Що потрібно знати і вміти на тій роботі, куди я хочу перейти?
34. Хто може дати мені найкращі поради в області кар'єри?
35. Які професійні об'єднання становлять для мене інтерес?
36. Від чого слід відмовитися на користь кар'єри?
37. Про яке місце роботи я мрію, про якого начальника, про який колектив?

38. Яка зарплата мене влаштує на цьому місці, на новій роботі?
39. Як я можу більш ефективно використовувати своє робоче місце?
40. Як мені слід організувати своє робоче місце?
41. Коли я повинен/(на) провести наступне подібне оцінювання свого успіху в роботі?
42. Коли мені слід заново переглянути свої головні цілі?
43. Як мені слід винагороджувати самого себе за старання і успіхи в кар'єрі?
44. Які помилки в області кар'єри я зробив/(ла) і чому навчився/(лась)?
45. Якщо мене завтра підвищать, хто з моїх підлеглих займе моє місце? Чи добре я його для цього підготував/(ла)?
46. Чому я до сих пір виконую цю роботу?
47. Яка наступна посада є природним продовженням даної і чи хочу я її зайняти?
48. Хто є моїм конкурентом у разі найближчого підвищення і як я можу поставити себе в більш вигідне становище?
49. Що є для мене найбільш важливим стимулом у роботі?
50. Який стиль свого керівництва я вважаю за краще і як його найкращим чином використовувати?
51. Яку роль я вважаю за краще в колективній роботі і як я можу її використовувати найкращим чином?
52. Які етапи кар'єри мною намічені і чи досягаю я їх у встановлені терміни?
53. Як мені здобути більшу впевненість у собі, в своїй роботі, у своєму начальнику, у результатах своєї праці, у своїй організації?
54. Що я демонструю на роботі своєю манерою одягатися?
55. Що я демонструю тим, як організовано моє робоче місце?
56. У чому я домогся/(лась) успіху і завдяки чому?
57. Чим з того, що роблю сам/(а) або дізнаюся від інших, з книг, мені слід поділитися з членами моєї команди?
58. З ким у мене складні взаємини і як я можу їх поліпшити?
59. Які газети і журнали мені потрібні для досягнення цілей кар'єри?
60. Яка культура моєї організації та наскільки я їй відповідаю?
61. Коли і чому я ризикував/(ла) в роботі, до чого це призводило (до вигоди або поразки)?
62. Якби починав/(ла) свою кар'єру спочатку, то що б я змінив/(ла) і чому?

63. Які значні помилки я допустив/(ла) і чому навчився/(лась)?
64. Що справило найбільший вплив на мою кар'єру?
65. Чи достатньо зусиль я докладаю для досягнення своїх цілей?

Ключ

Відповідь ТАК на понад 58 запитань – відмінний результат. Ви знаєте відповіді більш ніж на 90 % питань, є всі шанси зробити блискучу кар'єру.

Відповідь ТАК на 52 – 57 питань – хороший, але не найкращий результат. Ви знаєте відповіді більш ніж на 80 %, але менше, ніж на 90 % питань. У вас є шанси зробити блискучу кар'єру, якщо ви будете знати відповіді на ті питання, на які поки не знаєте.

Відповідь ТАК на 39 – 51 питання – посередній результат. Ви знаєте відповіді менш ніж на 80 % питань, що свідчить про значні проблеми в розумінні основних складових успіху.

Відповідь ТАК на 28 – 38 питань – поганий результат. Ви випускаєте з поля зору дуже багато складових професійного успіху і кар'єри.

Відповідь ТАК менш ніж на 27 запитань – у вас невеликі шанси зробити блискучу кар'єру.

Завдання

Оформіть "Альбом моєї мрії".

Для виконання даного завдання вам потрібно: альбом школяра для малювання на скріпках (12 – 20 стор.), кольорові олівці або фломастери, клей, ножиці, улюблена вами ваша фотографія розміром не більше 3×4; 5×4; 9×13; 10×12; різноманітні кольорові картинки: дівчата, юнаки, жінки, чоловіки, діти, сім'я, закохані, будинки, квартири, машини, робочі місця керівника, інтер'єр квартири, інтер'єр кабінету, сади, квіти, розваги, весілля, тварини, яхти, літаки тощо, розміром не більше 3×4; 5×4; 9×13; 10×12.

Дане завдання виконується після інструктажу викладача.

Тест на сприйняття часу "Суб'єктивна хвилина"

Тест "Суб'єктивна хвилина" є класичною методикою на сприйняття часу. Учасникам дається така інструкція:

1. Попросіть кого-небудь з учасників тренінгу виступити в ролі "експериментатора", що враховує ваші оцінки тимчасових інтервалів. "Експериментатору" знадобляться годинник з секундною стрілкою (механічний або електронний секундомір).

2. За командою "експериментатора" ви починаєте подумки відміряти задану кількість секунд. Постарайтеся не відраховувати секунди, а просто інтуїтивно почекайте потрібний інтервал. Коли, на вашу думку, інтервал закінчиться, повідомте про це "експериментатору", який запише ваш реальний результат у таблицю.

3. Для оцінювання пропонується 5 тимчасових інтервалів: 23 секунди, 44 секунди, 15 секунд, 32 секунди, 1 хвилина. Отримані результати заносяться в таблицю в графу "Ваш результат". Після вимірювання всіх п'яти заданих тимчасових інтервалів обчислюється різниця між часом заданого інтервалу і часом, який випробуваний вказав в своїй відповіді. Результати обчислень записуються в графу таблиці "Різниця", при цьому враховується знак (якщо відповідь менше заданого інтервалу, то величина різниці записується зі знаком "мінус", якщо відповідь більше заданого інтервалу, то величина різниці записується зі знаком "плюс").

Під таблицею необхідно вказати, скільки вийшло помилок зі знаком "плюс", а скільки – зі знаком "мінус".

4. Якщо в ваших відповідях переважають помилки зі знаком "+", це вказує на внутрішню тенденцію уповільнення в сприйнятті часу. Причиною цього можуть бути втома, стомлення нервової системи, астеничні емоції, наприклад, поганий настрій, низький рівень мотивації і т. д.

Якщо в ваших відповідях переважають помилки зі знаком "-", це вказує на внутрішню тенденцію прискорення часу. Причиною такої помилки в сприйнятті часу є мобілізація сил і енергії, стеничні емоції, наприклад, гарний настрій, високий рівень мотивації та ін.

Розглядаючи результати даного тесту, необхідно пам'ятати, що виявлені тенденції до "прискорення" або "уповільнення" часу не є "довічним вироком" (стійкою властивістю психіки). Отриманий результат – всього лише наслідок актуального стану, який може бути досить нестійким, ситуативним (табл. 6)

Таблиця 6

Оцінюваний інтервал	Ваш результат	Різниця
23 секунди		
44 секунди		
15 секунд		
32 секунд		
1 хвилина		

Кількість помилок зі знаком "+" –

Кількість помилок зі знаком мінус "-" –

Тест "Проблеми в управлінні вашим часом"

Заповніть табл. 7. Пропонується три варіанти відповідей на кожне з питань: "так", "ні", "не знаю".

Таблиця 7

N п/п	Питання	Так	Ні	Не знаю
1	2	3	4	5
1	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу			
2	Я регулярно беру роботу додому			
3	Я готую щоденний перелік справ			
4	На роботі у мене практично не залишається часу на себе			
5	Мені часто доводиться виконувати непередбачену термінову роботу			
6	Я люблю зранку зробити роботу простіше, залишаючи більш складні і копіткі справи на післяобідній час			
7	Я витрачаю багато часу на наради і зустрічі			
8	Мені завжди важко приступити до виконання якоїсь складної справи або проекту			
9	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня і їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення			
10	Багато часу у мене йде на поїздки			
11	Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питань в моєму відділі (фірмі)			
12	Кожен день я ставлю перед собою певну конкретну мету			
13	Я самостійно розбираю свою пошту			
14	Мені часто буває важко довести до кінця велику і складну справу самостійно			
15	Мій шеф постійно цікавиться тим, як йде робота з того чи іншого ключового завдання			
16	Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямі			
17	Я постійно беру участь у всякого роду нарадах і зборах			
18	Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати			
19	Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу			

Продовження табл. 7

1	2	3	4	5
20	У мене є посадова інструкція			
21	Мій робочий стіл завалений паперами, не завадило б навести на ньому порядок			
22	Мені не вистачає часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок з моєї спеціальності			
23	Я витрачаю багато часу на паперову роботу			
24	У мене не залишається часу на сім'ю, відпочинок, друзів			
25	У мене існує внутрішнє "гальмо", коли йдеться про якусь складну або велику справу			
26	Мені простіше все зробити самому, ніж просити когось			
27	Свій робочий день я починаю з читання газет, дружніх бесід, кави			
28	Мене постійно відривають від справ			
29	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації			
30	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім			
31	Мені важко боротися з перевантаженнями і стресами			
32	Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено			
33	У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи			
34	Я зариваються в дрібницях, через це у мене постійні затори в роботі			
35	У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними			
36	Я люблю працювати допізна			
37	Я перестрибую з однієї справи на іншу і нічого не доводжу до кінця			
38	За бажання я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися			
39	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх підлеглих			
40	Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт			
41	Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого			
42	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі			
43	На вихідні я часто беру роботу додому			

1	2	3	4	5
44	Багато справ займають у мене більше часу, ніж передбачалося з самого початку, і часом мені доводиться завершувати кілька справ одночасно			
45	Я часто не використовую свою відпустку до кінця			
46	Мені подобається міняти звички і здобувати нові			
47	Моїм підлеглим доводиться працювати понад-нормово			
48	Моя система роботи з документами може бути поліпшена			
49	Усі наради, які я проводжу, тривають рівно стільки, скільки заплановано, починаються і закінчуються вчасно			
50	Справлятися з великими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів			
51	На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон			
52	Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів			
53	У мене є чіткий план робіт на найближчі півроку			
54	Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які у мене не вистачає часу			
55	Я завжди контролюю результати своєї роботи і роботи своїх підлеглих			

Оброблення результатів тесту

Як видно з таблиці, в ній немає "правильних" або "неправильних" відповідей. Одні твердження демонструють ефективність щоденної роботи, інші – упущення, недоліки в її організації. Далі наведено розподіл питань за групами, що заслуговує найпильнішої уваги з точки зору управління часом.

У вас є спільні проблеми зі стратегічним плануванням робіт, якщо ви позитивно відповіли на питання 8, 14, 25, і негативно – на питання 53. Питання даної групи пов'язані з тим, чи плануєте роботу заздалегідь, здійснюєте поетапне планування, чи контролюєте хід виконання тривалої роботи.

У вас є проблеми з оперативним плануванням робіт, якщо ви позитивно відповіли на питання 22, 24, 32, 43 і негативно – на питання 3, 18, 38, 55. Питання даної групи пов'язані з тим, як саме ви плануєте свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів, чи фіксуєте всі події, чи контролюєте оперативне використання робочого часу.

У вас є проблеми в постановці цілей і визначенні термінів виконання роботи, якщо ви відповіли "так" на питання 1, 37, 41, 44, 45 і "ні" на питання 12, 20, 39, 49. Усі ці профільні питання спрямовані на те, щоб з'ясувати, чи можете ви концентрувати свою енергію і зусилля на вирішенні певних завдань, і якими засобами ви цього досягаєте. Аналіз відповідей на ці питання допоможе вам прояснити ситуацію з результатами ваших зусиль.

Проблеми з визначенням робочих пріоритетів є у вас, якщо ви ствердно відповіли на питання 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Аналіз відповідей на ці питання допоможе вам з'ясувати, як саме використовується ваш робочий час, чи не йде він цілком на "рутинні" справи, а також, чи є розриви між тим, що ви хотіли отримати від роботи і тим, що є насправді.

Ви неправильно організували свою взаємодію з начальством і/або підлеглими, якщо ствердно відповіли на питання 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Спільна робота – це обов'язкова складова нашої виробничої діяльності, хочемо ми цього чи ні. Ми часто грішимо на інших, звинувачуючи їх у тому, що вони не стільки допомагають, скільки заважають, а може варто іноді і "на себе обернутися".

Проблеми з делегуванням повноважень є у вас, якщо ви ствердно відповіли на питання 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Можливо, ви просто боїтеся передавати справи іншим людям і відчуваєте себе в більшій безпеці, коли займаєтеся дрібницями. Ви повинні зрозуміти, що нічого не доручаючи, неможливо домогтися того, щоб щось робили інші.

Ви любите довго "розгойдуватися" і намагаєтеся відкласти справи "на потім", якщо ви позитивно відповіли на питання 6, 8, 14, 25, 27, 30. Ці питання стосуються вашого звичаю починати роботу без зволікання, не відкладати справи в довгий ящик, не затягувати виконання відповідальних доручень. Незважаючи на те, що більшість з нас люблять починати з вирішення більш простих питань і завдань, це не завжди видається правильним і розумним. Починати слід не з простого, а з самого важливого і термінового.

У вас багато часу забирають зовнішні "поглиначі" (тобто, співробітники, телефонні дзвінки і відвідувачі, які заважають вам ефективно працювати), якщо ви позитивно відповіли на питання 10, 28, 33, 35, 51. "Поглиначі" порушують наші плани, ламають розпорядок робочого дня, знижують ефективність і продуктивність нашої праці. Дана група питань допоможе вам визначити, який баланс між часом, витраченим на чисто виробничі відносини і на те, що не має безпосереднього відношення до роботи.

У вас є проблеми з організацією та проведенням нарад, якщо ви ствердно відповіли на питання 7, 17, 35, 41 і негативно – на питання 49. Дана група питань дозволяє визначити, наскільки ефективно ви плануєте і ведете різні заходи і скільки часу на них витрачаєте.

У вас є проблеми в роботі з документами, якщо ви ствердно відповіли на питання 21, 23, 29, 48. У будь-якій роботі не обійтися без документів. Дана група питань покликана допомогти вам прояснити, як саме ви працюєте з ними: довго шукаєте потрібну інформацію, довго знайомитеся з документами, не даєте їм ходу, перетворюючи свій стіл у склад для паперів.

Завдання

Ви голова Ради директорів банку. Перед вами стоїть завдання сформулювати мотиваційну політику установи.

Завдання до задачі:

1. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити.
2. Проранжуйте першочерговість завдань.
3. Визначте шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби співробітників (результати відобразить у табл. 8).
4. Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за В. Маслоу.

Рекомендації до оформлення завдання

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці (табл. 8).

Таблиця 8

№ п/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінювання	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильно ставитись до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	Самовираження	Заохочення та розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове
5

Тест "Готовність до саморозвитку" [38]

Дайте відповідь та тестові питання "так" або "ні".

1. У мене часто з'являється бажання більше довідатися про себе.
2. Я вважаю, що мені немає необхідності в чомусь змінюватися.
3. Я впевнений у своїх силах.
4. Я вірю, що все задумане мною здійсниться.
5. У мене немає бажання знати свої плюси й мінуси.
6. У моїх планах я частіше сподіваюся на удачу, ніж на себе.
7. Я хочу знати, як краще й ефективніше працювати.
8. Я вмію примусити й змінити себе, коли треба.
9. Мої невдачі багато в чому пов'язані з невмінням це робити.
10. Я цікавлюся думкою інших про мої якості й можливості.
11. Мені важко самотійно домогтися задуманого і виховати себе.
12. У будь-якій справі я не боюся помилок і невдач.
13. Мої якості й уміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже хочу щось зробити.

Інструкція

А. Визначення загальної готовності до саморозвитку

1. Визначте кількість відповідей, що збіглися з ключем:

"+" на запитання 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12;

"-" на запитання 2, 5, 6, 11, 13, 14.

2. За кожний збіг із ключем нарахуйте по 1 балу.

3. Визначте загальну кількість балів, яка буде визначати загальну готовність до саморозвитку.

Б. Визначення загальної готовності до самопізнання.

Визначте кількість відповідей, що збігаються з ключем на запитання 1, 2, 5, 9, 10, 13.

Значення загальної готовності до самопізнання може дорівнювати не більше ніж 7 балів.

В. Визначення загальної готовності до самовдосконалення.

Визначте кількість відповідей, що збігаються з ключем на запитання 3, 4, 6, 8, 11, 12, 14. Значення загальної готовності до самовдосконалення може дорівнювати не більше ніж 7 балів.

Отримані значення необхідно перенести на графік (рис. 2).

по горизонталі відкладають величину загальної готовності до самопізнання (ЗГП);

по вертикалі відкладають величину загальної готовності до самовдосконалення (ЗГУ).

по двох координатах відзначають на графіку точку, що потрапляє в один із квадратів.

7	A		Б	
1	B		Г	
	1	3	5	7

Рис. 2. Здатність людини до особистісного розвитку

A – людина здатна до самовдосконалення, проте не готова до самопізнання;

Б – людина здатна до самопізнання і може змінитися;

В – людина здатна до самопізнання, але не хоче змінюватись;

Г – людина здатна до самопізнання, але не може змінитись.

Завдання для самоконтролю [44]

Необхідно знайти відповідне значення для кожного наведеного терміна.

№ п/п	Терміни	Визначення
1	2	3
1	Метод Ейзенхауера	A. Метод планування особистої роботи менеджера, що включає п'ять стадій: 1) складання переліку завдань; 2) оцінювання тривалості дій щодо виконання кожного завдання; 3) резервування часу; 4) прийняття рішення про пріоритети і делегування (передоручення) роботи; 5) контроль виконаного
2	Пріоритетність справ	Б. Метод вибору пріоритетних справ, який стверджує, що 20 % витрат праці менеджера на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату, а решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату

1	2	3
3	Метод "Альпи"	В. Метод вибору пріоритетних справ, який ґрунтується на таких закономірностях: найважливіші завдання становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65 %; на важливі завдання припадає в середньому 20 % загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера; менш важливі і несуттєві завдання становлять 65 % загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості усіх справ, які має виконувати менеджер
4	Принцип Паретто	Г. Метод вибору пріоритетних справ, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ за двома критеріями: важливість і терміновість
5	Метод АВС-аналізу	Д. Прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення

Тестові завдання для підсумкової контрольної роботи

1. До функцій менеджменту не належить:

- а) постановка мети;
- б) реалізація і організація;
- в) мотивація.

2. Укажіть одну з цілей самоменеджменту:

- а) отримання прибутку організацією;
- б) свідоме управління перебігом свого життя;
- в) ефективне управління організацією.

3. До якого блоку якостей належить вміння цінувати і ефективно використовувати час:

- а) особиста організованість;
- б) здатність правильно формулювати життєві цілі;
- в) самодисципліна?

4. До якого блоку якостей належить вміння працювати з інформацією:

- а) самоконтроль особистої життєдіяльності;
- б) знання техніки особистої роботи;
- в) здатність правильно формулювати життєві цілі?

5. До якого блоку якостей належить сімейне благополуччя:

- а) самоорганізація особистого здоров'я;
- б) самоконтроль особистої життєдіяльності;
- в) емоційно-вольовий потенціал?

6. До якого блоку якостей належить тренованість нервової системи:

- а) самодисципліна;
- б) самоорганізація особистого здоров'я;
- в) емоційно-вольовий потенціал?

7. До якого блоку якостей належить вміння створювати і контролювати власний імідж:

- а) самодисципліна;
- б) самоконтроль особистої життєдіяльності;
- в) знання техніки особистої роботи?

8. У якого педагога низька стресостійкість:

- а) холерика;
- б) сангвініка;
- в) меланхоліка?

9. До технічних засобів оброблення документів не належить:

- а) машини для знищення непотрібних паперів;
- б) пристрої для скріплення документів;
- в) телеграфні апарати.

10. Відповідно до чинних норм температура в службових приміщеннях повинна бути в межах:

- а) 18 – 20 °С;
- б) 21 – 22 °С;
- в) 23 – 24 °С.

11. *За видами діяльності документи поділяються:*

- а) на організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, довідково-інформаційні;
- б) управлінсько-розпорядчі, розрахунково-організаційні, фінансово-інформаційні;
- в) довідково-розпорядчі, організаційні.

12. *За якого наповнення робочого дня терміновими завданнями у %, слід застосовувати "вікно" Ейзенхауера:*

- а) більше 15 %;
- б) більше 20 %;
- в) більше 25 %;
- г) більше 30 %?

13. *"Завдання "жаби" – це:*

- а) неприємні і короткі в часі завдання;
- б) завдання, які не належать до Ваших ключових областей діяльності;
- в) важливі і неприємні завдання;
- г) правильні відповіді а і в.

14. *Ключових областей робочої діяльності повинно бути:*

- а) одна;
- б) дві;
- в) від 5 до 7;
- г) до 10.

15. *Який метод збільшує на 25 % ефективність вирішення робочих завдань:*

- а) метод пріоритетності;
- б) метод фіксування завдань?

16. *Відмінні можливості системи планування організатора (органайзера):*

- а) контекстне планування;
- б) жорстке і гнучке планування;
- в) файлова система зберігання інформації (кільцевий механізм);
- г) правильні відповіді а і б.

17. План робочого дня повинен складатися із завдань пріоритетних і важливих на:

- а) 80 %;
- б) 50 %;
- в) 30 %;
- г) 100 %.

18. "Слонячі завдання" вирішуються за допомогою методу:

- а) рівномірного розподілу часу на завдання;
- б) декомпозиції цілей з призначенням термінів.

19. Під час призначення часу загальної зустрічі правильно:

- а) попередньо зібрати підтвердження учасників;
- б) ознайомитися з календарем учасників зустрічі;
- в) вислати листом свій календар для вибору зручних дат учасниками;
- г) правильні відповіді а і б.

20. Кайрос – це:

- а) люди і місця;
- б) зручний момент;
- в) люди, місця, обставини.

Ділові справи "Вироблення ефективних навиків правильного розподілу часу"

Вправа 1

Мета вправи.

Навики правильного розподілу часу стосуються здатності менеджера визначити пріоритети у роботі, працювати ефективно та, відповідно, доручати завдання іншим. Ця вправа дасть вам змогу вирішувати проблеми, пов'язані з правильним розподілом часу відповідно до середовища та умов.

Умова вправи.

Як зазначено у цьому розділі, менеджерам та організаціям потрібно зважати на різні умови та чинники, що формують загальне, робоче і внутрішнє середовища.

Менеджери часто стикаються з таким обмеженим ресурсом, як час. У добі конкретна кількість годин, а протягом даного періоду часу потрібно

зробити так багато. Тому менеджерам постійно доводиться вирішувати, як розподіляти свій час.

Зрозуміло, що вони повинні використовувати його раціонально залежно від умов, які складаються. Помилкою буде витрачання часу на тривіальний випадок, коли важливіші проблеми проігноровано.

Експерти з ефективного використання часу часто рекомендують менеджерам розпочинати день зі складання списку справ, які потрібно вирішити цього дня. Потім ці денні завдання треба розділити на три групи: ті, що потрібно виконати цього ж дня; ті, що потрібно виконати цього дня, однак їх, у разі потреби, можна відкласти; ті, що можна відкласти. Тоді менеджеру пропонують виконувати завдання згідно з визначеними пріоритетами.

Завдання до вправи:

1. Зверху (зліва направо) на аркуші паперу напишіть три рівні пріоритетів, зазначених вище.

2. Ліворуч (зверху вниз) на цьому ж аркуші напишіть різні елементи й умови робочого та внутрішнього середовища бізнесу.

3. Заповніть ці стовпці і рядки прикладами, з якими може зіткнутися менеджер. Наприклад, подумайте про найвищий, середній та найнижчий рівні пріоритету ситуації із залученням споживача.

4. Сформууйте групу з двох або трьох однокурсників і проаналізуйте приклади кожного студента. Вирішіть, досягнуто чи не досягнуто згоди щодо надання пріоритетів у кожному прикладі.

Вправа 2

Мета вправи.

Навики ефективного розподілу часу допомагають людям: визначати головне і другорядне в роботі, працювати ефективніше і делегувати повноваження. Недосконалий розподіл часу, відповідно, може призвести до стресу. Ця вправа навчить застосовувати навички розподілу часу з метою зменшення стресу.

Умова вправи.

Складіть список головних причин, що викликають у вас стрес. Стресорами можуть бути навчання (інтенсивні заняття, багато іспитів тощо), робота (наприклад, фінансові проблеми чи напружений робочий графік) чи особисті проблеми (друзі, кохання, сім'я та ін.) Намагайтеся бути максимально точними, а також спробуйте визначити щонайменше десять різних стресорів.

Завдання до вправи.

1. Визначте, наскільки поганий розподіл часу посилює дію кожного із перелічених стресорів. Наприклад, іспит спричинює стрес тому, що ви не встигаєте підготуватись.

2. Розробіть стратегію ефективнішого використання часу відповідно до кожного стресора.

3. З'ясуйте взаємозв'язки між різними видами стресорів і часом. Наприклад, фінансові проблеми можуть змусити вас працювати, однак робота може зашкодити навчанню. Чи можна цими взаємозв'язками керувати ефективніше, зважаючи на чинник часу?

Як ви боретеся зі стресом у вашому житті? Чи можливо керувати стресом ефективніше з огляду на час?

Ділова гра

"Комунікації у менеджменті"

Мета ділової гри: полягає в тому, що студент – учасник гри, працюючи над варіантом свого рекламного виступу на ТБ, радіо чи в аудиторії, повинен продумати мову й стиль, манеру поведінки, а найголовніше – чітко уявляти конкретний зміст свого виступу. Усе це повинно бути пов'язано із поставленою метою, завданнями й складом аудиторії.

Під час ділової гри у студентів виробляються навички вибіркової поведінки у певній аудиторії, вміння орієнтуватися на коло інтересів і рівень слухачів.

Сценарій ділової гри:

1-й етап: введення в тему і пояснення її сутності, регламентація гри.

2-1 етап: формування команд, процес гри, підведення підсумків.

1-й етап: у вступному слові викладач говорить про мету ділової гри, правила її проведення. На прикладах показує як потрібно міняти композицію, зміст і форму, тон виступу залежно від аудиторії й засобу масової інформації. У студентській групі бажано створити атмосферу доброзичливого взаєморозуміння і живого інтересу.

Потім обирається тема для рекламного виступу, наприклад, продукція чи послуги, які виробляються фірмою і надаються населенню, їх якість, ціна, попит тощо. Це може бути інформація про вакантні посади й вимоги, які висуваються до кандидатів на роботу в даній фірмі.

Викладач пропонує 2 – 3 теми, й студенти обирають одну з них для групи.

Потім визначаються можливі типи аудиторій, категорії слухачів (бізнесмени, покупці, держслужбовці тощо).

2-й етап: із студентів групи вибираються ті, що виступають. Їх кількість визначається числом можливої аудиторії або засобів масової інформації. Призначається експертна комісія, куди повинні входити:

експерт по змісту (визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії);

експерт з ораторського мистецтва (характеризує загальну культуру мови, манеру викладу матеріалу);

експерт зі сприйняття мови (дає оцінювання стилю, темпу і тону мови, манері триматися перед аудиторією);

експерт, який оцінює якість факторів і аргументів, їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Додатково до експертної комісії можна включити "обліковця" для підрахунків суми балів, які отримують виступаючі. Якщо слухачів в аудиторії більше 15, можна призначити двох експертів для збільшення об'єктивності оцінки однієї з якостей рекламного виступу менеджера.

Другий організаційний момент забезпечення учасників гри аудиторією. Може бути три варіанти розподілу аудиторій: перший – "аудиторії" підготовлені в конвертах (кожен виступаючий обирає самотійно); другий варіант – "аудиторію" задає викладач; третій – ігровий. Учасники гри беруть конверти і, тільки відкривши їх, дізнаються, яка їм дісталася "аудиторія".

Потім учасники починають готуватися до виступу. У ході підготовки виступаючі складають план за темою, позначають головні моменти, "опорні точки" свого рекламного виступу.

Кожному з учасників гри дається 10 хвилин для розповіді про те, як він будуватиме свій виступ, якими будуть вступ, мова, стиль, темп, жести, манера, які будуть задіяні факти, приклади тощо.

Виступаючий повідомляє форму свого виступу: розповідь про фірму, питання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо. Свій вибір виступаючий аргументує коротко, характеризуючи можливу аудиторію й особливості ілюстрованого матеріалу.

Під час виступу студенти повинні грати роль тієї аудиторії, яка за грою випала виступаючому.

Експерти, уважно слухаючи, готуються "виставити" оцінки за п'ятибальною шкалою (картки з цифрами від "1" до "5" повинні бути заготовлені заздалегідь). У разі необхідності члени експертної групи коментують виставлені оцінки.

Підбиття підсумків ділової гри.

Після виступу всіх учасників ділової гри викладач виступає із заключним словом, дає оцінку грі в цілому (і "менеджерам", і "експертам"), надає слово обліковцю, який називає загальну суму балів, набраних кожним учасником ділової гри.

Ділова гра займає від двох до чотирьох годин навчального часу.

Рекомендована література

Основна

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – Київ : Професіонал, 2007. – 407 с.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Кондор, 2003. – 414 с.
3. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – Київ : Ексоб, 2002. – 384 с.
4. Документообіг у системі організації праці менеджера з навчальної дисципліни "Організація праці менеджера" : навч. посіб. / В. М. Гриньова [та ін.]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 306 с.
5. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда : учеб. пособ. / Л. Н. Зудина. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
6. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник та ін. – Львів : Вид нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2008. – 244 с.
7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
8. Мищенко В. А. Практический менеджмент : учеб. пособ. / В. А. Мищенко, Р. Ф. Смолвик : Национальный технический университет "ХПИ". – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 391 с.
9. Орликовський М. О. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. – Київ : Кондор-Видавництво, 2012. – 410 с.

10. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шаймер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.

11. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 296 с.

12. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 280 с.

Додаткова

13. Адлер Г. Практика эффективного использования времени / Г. Адлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 256 с.

14. Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса = Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity / Д. Аллен. – Москва : "Вильямс", 2007. – 368 с.

15. Архангельский Г. А. Организация Времени / Г. А. Архангельский. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 432 с.

16. Афанасьев О. Профессия – руководитель / О. Афанасьев // Дистрибуция и логистика. – 2006. – № 9. – С. 42–46.

17. Беттджер Ф. Вчера неудачник – сегодня преуспевающий коммерсант / Ф. Беттджер. – Москва : Агентство "ФАИР", 1996. – 224 с.

18. Богуш-Данд Л. Корпоративный тайм-менеджмент: факторы влияния [Текст] / Л. Богуш-Данд // Управление персоналом – Украина. – 2013. – № 6. – С. 24–26.

19. Василик С. К. Розробка та впровадження корпоративних стандартів як складова забезпечення ефективності діяльності підприємства / С. К. Василик, О. М. Рац // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика" (Харків, 9–11 квітня, 2009 року). – Харків : ХНАМГ, 2009. – С. 8–9.

20. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – Москва : Дело, 1991. – 320 с.

21. Гранин Д. Эта странная жизнь / Д. Гранин. – Ленинград : Художественная литература, 1980. – 254 с.

22. Дидковский С. Личная эффективность / С. Дидковский // HRMagazine. – 2007. – № 9. – С. 108–112.

23. Доровської О. Ф. Організація праці менеджера : навч. посіб. / О. Ф. Доровської, О. В. Іванісов. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 290 с.
24. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – Москва : Изд. "Манн, Иванов и Фербер", 2012. – 240 с.
25. Загорецька О. Новий стандарт з діловодства та архівної справи / О. Загорецька // Справочник кадровика. – 2006. – № 1. – С. 49–51.
26. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт ; пер. с нем. – Москва : Экономика, 1990. – 232 с.
27. Зайверт Л. Если спешишь, не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / Л. Зайверт. – Москва : АСТ; Астрель, 2007. – 256 с.
28. Захарьина М. Как помочь сотрудникам установить баланс работы и личной жизни? / М. Захарьина // Управление персоналом – Украина. – 2013. – № 6. – С. 18–20.
29. Золотарьова І. О. Автоматизація документообігу : навч. посіб. / І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 156 с.
30. Кіржнер Л. О. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. О. Кіржнер. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 142 с.
31. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент. Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / М. Кук. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 332 с.
32. Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн. – Москва : ООО "Добрая книга", 2006. – 256 с.
33. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 448 с.
34. Сысоева А. Управление временем – управление судьбой / А. Сысоева // Обучение персонала. – 2008. – № 2. – С. 96–99.
35. Терехов А. Инструмент менеджмента – должностные инструкции // Дистрибуция и логистика. – 2006. – № 6. – С. 24–28.
36. Форсит П. Наиняйте с главною / П. Форсит. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.
37. Хаут Т. Результаты, основанные на времени / Томас М. Хаут, Джордж Сток-мл. // Стратегии, которые работают: Подход VCG : сб. ст. :

пер. с англ. / сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. [под общ. ред. И. В. Лазуковой]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 496 с.

38. Хроленко А. Т. Самоменеджмент : для тех. кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – Москва : Экономика, 1996. – 139 с.

39. Чернышова И. Управление личной эффективностью – базовый навык успешного специалиста / И. Чернышова // Обучение персонала. – 2008. – № 2. – С. 84–87.

40. Lepeyko T. Introduction to the Specialty : textbook / T. Lepeyko. – Kharkiv : KhNUE, 2011. – 172 p.

41. Stalk G. Time: The Next Source of Competitive Advantage / G. Jr. Stalk // Harvard Business Review. – Vol. 66, July– August. – 1988. – P. 41–51.

42. Taylor H. Personal Organization / H. Taylor. – Toronto : TMC inc, 1983. – 176 p.

Інформаційні ресурси

43. ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dilo.kiev.ua/dstu-2732-2004-dilovodstvo-y-arhivna-sprava.html>

44. ДСТУ 4163:2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги оформлення документів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://hrliga.com/docs/DSTU_4163-2003.htm.

45. Журнал "Менеджер по персоналу" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>.

46. Журнал HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua/magazine>.

47. Конкуренция, основанная на факторе времени // Корпоративный университет ЭКСWord [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/marketing/konkurencija-faktor-vremeni.shtml>.

48. Менеджмент: методологія та практика – Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

49. Обод П. Обзор программ для учета рабочего времени [Електронний ресурс] / П. Обод. – Режим доступу : <http://brightoutsources.com/142-teamcontrol>.

50. Офіційний веб-сайт кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. – Режим доступу : <http://www.kmib.hneu.edu.ua>.

51. Офіційний веб-сайт компанії "Організація часу". – Режим доступу : <http://www.improvement.ru>.

52. Проект "Тренінги в Україні" – Портал training.com.ua.

53. Про захист персональних даних : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010. – № 3. – ст. 481 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

54. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=3537>.

55. Leading time tracking tool [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.toggl.com>.

56. Эффективные письменные деловые коммуникации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1545>.

Зміст

Вступ.....	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів.....	4
2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	4
3. Зміст навчальної дисципліни.....	5
Практичне заняття за темою "Методологічні підходи до самоменеджменту"	5
Практичне заняття за темою "Планування особистої роботи менеджера"	8
Практичне заняття за темою "Організування діяльності менеджера"	20
Рекомендована література.....	42
Основна	42
Додаткова	43
Інформаційні ресурси	45

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практикум і завдання
для самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"САМОМЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
усіх форм навчання**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Василик** Сергій Костянтинович
Боярська Марія Олександрівна
Немашкало Карина Ромеовна
Нечипорук Оксана Василівна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2016 р. Поз. № 319 ЕВ. Обсяг 48 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*