

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Індивідуальне комплексне підсумкове завдання (далі, ІКПЗ) є видом позааудиторної індивідуальної діяльності студента, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни.

Мета ІКПЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІКПЗ: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Орієнтовна структура ІКПЗ – складання кросворду (7-10 слів), відповіді на теоретичні питання, відповіді на тестові завдання, створення організаційної структури підприємства, складання та застосування методів мотивації на підприємстві. Критерії оцінювання та шкала оцінювання ІКЗ наведені в таблиці 1 та таблиці 2.

Таблиця 1

Критерії оцінювання ІКПЗ
з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів
1.	Виконання завдання 1-2	3 бали
2.	Виконання завдання 3-4	3 бал
3.	Відповідь на тестові питання	3 балів
4.	Відповідь на усні питання	6 бали
Разом		15 балів

Таблиця 2

Шкала оцінювання ІКПЗ

Рівень виконання	Кількість балів, що відповідає рівню	Оцінка за традиційною системою
Високий	14-15	Відмінно
Достатній	11-13	Добре
Середній	8-10	Задовільно
Низький	0-7	Незадовільно

Завдання № 1

Запорука успіху - у плануванні свого часу. Хто регулярно протягом 10 хвилин готується до робочого дня, той зможе щодня заощадити 2 години, а також краще справитись із важливими справами. Візьміть за правило: щодня виграна година часу - «золота година». Протягом цієї години ніхто і ніщо вам не може перешкодити. Таким чином, ви одержуєте час — можливо, найважливіший для себе. Його можна використати по-різному: додатково на відпочинок, на самоосвіту, хобі або для раптових чи надзвичайних справ.

Під час роботи не рекомендується включати радіо, магнітофон, телевізор.

Всі необхідні матеріали і приладдя розкласти на столі в чіткому порядку. Цей порядок повинен бути постійним, щоб легко можна було користуватися всім необхідним.

Світло від настільної лампи не повинно сліпити очі: воно повинно падати зверху чи зліва, щоб на книгу, зошит не падала тінь від голови. Правильне освітлення робочого місця зменшує стомлення зорових центрів і сприяє концентрації уваги на роботі. Книгу чи зошит розташовувати на відстані найкращого зору (25 см).

Фізкультура і спорт підвищують працездатність. Варто регулярно займатися зарядкою (а вранці - обов'язково), супроводжуючи її водними процедурами. Спорт додає свіжості, бадьорості й відновлює розумову працездатність.

Треба пізнати самого себе, особливості свого темпераменту та індивідуального стилю діяльності для того, щоб дати собі можливість вийти на простір творчості, самореалізації відповідно до своїх біосоціальних можливостей. Робочий день найкраще починати з найскладнішого. Це тренує і зміцнює волю. Не дозволяє відкладати важкі справи зранку на вечір, з вечора на ранок, із сьогодні на завтра і взагалі в довгу шухляду. Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі роботи є чергування роботи і відпочинку. Відпочинок зовсім не означає стану повного спокою. Лише при дуже великому стомленні може йти мова про пасивний відпочинок. Бажано, щоб характер відпочинку був протилежний характеру роботи людини («контрастний» принцип побудови відпочинку). Людям фізичної праці необхідний відпочинок, не пов'язаний з додатковими фізичними навантаженнями, а працівникам розумової праці необхідна в години дозвілля певна фізична робота. Таке чергування фізичних і розумових навантажень корисне для здоров'я. Людина, яка багато часу проводить у приміщенні, повинна хоча б трохи часу проводити на свіжому повітрі.

Питання:

1. Розкрийте правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час. Які з них Ви вважаєте найважливішими і чому? Доповніть наведений перелік правил.

2. Обґрунтуйте необхідність урахування особливостей темпераменту та стилю діяльності в процесі планування робочого часу менеджера.

Завдання № 2

Для визначення пріоритетності завдань, занесених вами у план робочого дня, при виконанні попередньої вправи скористайтеся так званим *принципом Ейзенхауера*, згідно з яким всі завдання й роботи за ступенем важливості можна поділити на чотири групи (рис. 1).

Завдання В Чітко визначити термін виконання	Завдання А Виконати негайно
Кошик для паперів Завдання не виконувати	Завдання С Виконання можна перенести

Терміновість виконання робіт/завдань

Рис. 1. Матриця Ейзенхауера

Завдання № 3

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 деякого 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:

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 стикнутися 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.

Завдання № 4

Студентам пропонується скласти план власного робочого дня за методом «Альпи» [82]. Метод охоплює п'ять стадій: 1.Складання завдань. 2.Оцінку тривалості заходів. 3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40). 4.Прийняття рішень за пріоритетами. 5. Контроль (виявлення не зробленого).

Складання завдань

Завдання заносяться в наведений нижче формуляр плану робочого дня (табл. 1).

Таблиця 1

План робочого дня на

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

В колонку 1 формуляра заносяться завдання і роботи, які ви хочете виконати наступного дня: завдання й роботи, які ви планували на даний тиждень, завдання і роботи, які планувалися, але не були виконані, нові роботи тощо. При цьому 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.

Оцінка тривалості робіт

Проставте для кожного завдання чи виду роботи приблизний час, необхідний для їх виконання, просумуйте і 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

При складанні плану дня притримуйтеся 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, роботи. Необхідно викопувати роботи і завдання відповідно з їх значенням і важливістю.

Послідовне застосування принципу Паретто конкретизується, якщо всі завдання й роботи проаналізувати відповідно до категоріями АВС.

Техніка АВС витікає 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 ефективно виконання своїх обов'язків і забезпечення повноцінного використання робочого дня.)

Аналіз АВС базується на трьох закономірностях:

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

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

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 кожену роботу (завдання) і постарайтеся виконати їх відповідно до цих позначок. (Можна скористатися і графічними зображеннями.)

Контроль виконання плану

У більшості випадків не всі завдання й роботи плану вдається виконати. Тому наприкінці робочого дня необхідно відзначити 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.

Дайте відповідь на тестові питання

1. Як називається об'єктивний процес відокремлення видів управлінської праці у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників?

- А) Кооперація управлінської праці.
- Б) Розподіл управлінської праці.
- В) Нормування управлінської праці.
- Г) Моделювання управлінської праці.

2. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою

процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління?

- А) Функціональний.
- Б) Ієрархічний.
- В) Технологічний.
- Г) Професійний.

3. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління, закріплення їх за певними працівниками або підрозділами апарату управління і формування на цій основі їхніх повноважень?

- А) Універсальний.
- Б) Ієрархічний.
- В) Технологічний.
- Г) Рівномірний.

4. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою диференціацію процесу управління на операції зі збору, передані, зберігання й перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів?

- А) Кваліфікаційний.
- Б) Спеціальний.
- В) Технологічний.
- Г) Професійний.

5. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою диференціацію управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки?

- А) Функціональний.
- Б) Ієрархічний.
- В) Технічний.
- Г) Професійний.

6. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників?

- С) Віковий.
- Б) Стажовий.
- Д) Кваліфікаційний.
- Г) Посадовий.

7. Як називається вид розподілу управлінської праці, що являє собою розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції?

- А) Функціональний.
- Б) Освітній.
- В) Кваліфікаційний.
- Г) Посадовий.

8. Як називається об'єктивний процес управлінської праці, що являє собою об'єднання, взаємодію групи працівників в процесі спільного

виконання взаємопов'язаних трудових процесів?

- А) Кооперація управлінської праці.
- Б) Розподіл управлінської праці.
- В) Нормування управлінської праці.
- Г) Моделювання управлінської праці.

9. Як розподіляються всі управлінські працівники за роллю в процесі управління?

- А) Керівники, фахівці та службовці.
- Б) Загальні, функціональні та лінійні.
- В) Економічні, соціальні та стратегічні.
- Г) Вищі, основні та допоміжні.

10. Як називаються працівники, які очолюють організації, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несуть всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваних ними колективів?

- А) Фахівці.
- Б) Керівники.
- В) Службовці.
- Г) Підлегли.

11. Як називаються працівники, що виконують функції управління, аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог? Наприклад, економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, по зв'язках із громадськістю, по маркетингу, юристи.

- А) Службовці.
- Б) Керівники.
- В) Фахівці.
- Г) Підлегли.

12. Як називаються працівники, що обслуговують діяльність фахівців і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, використовуючи стандартні процедури й операції? Наприклад, секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори.

- А) Фахівці.
- Б) Керівники.
- В) Службовці.
- Г) Підлегли.

13. Назвіть раціональні межі завантаженості середнього керівника.

- А) 3 ± 1 ;
- Б) 7 ± 2 ;
- В) 15 ± 3 ;
- Г) 25 ± 1 .

14. Як називається розпорядчий, документ, виданий керівником підприємства, яке є самостійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним?

- А) Акт.

- Б) Розпорядження.
 - В) Наказ.
 - Г) Доручення.
15. Як називається правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань, або повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності?
- А) Статут.
 - Б) Розпорядження.
 - С) Положення.
 - Г) Доручення.
16. Які з перерахованих розпоряджень не відносяться до директивних?
- А) Наказ.
 - Б) Рекомендація.
 - В) Команда.
 - Г) Доручення.
17. Які з перерахованих розпоряджень не відносяться до демократичних?
- А) Доручення.
 - Б) Порада.
 - С) Рекомендація.
 - Г) Прохання.
18. Як називаються функції, які виконуються робітниками, що обумовлені їх відокремленням в результаті розподілу і кооперації праці, і реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад розробка прейскуранту цін)?
- А) Локальні функції.
 - Б) Наскрізні функції.
 - В) Кінцеві функції.
 - Г) Поточні функції.
19. Як називаються функції, які виконуються робітниками, що обумовлені їх відокремленням в результаті розподілу і кооперації праці, і відображені у положеннях про структурні підрозділи, пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами, наприклад, робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: беруть участь працівники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін)?
- А) Адміністративні функції.
 - Б) Наскрізні функції.
 - В) Організаційні функції.
 - Г) Поточні функції.

Дайте відповідь на питання

1. Розкрийте сутність адміністративної діяльності.
2. За якими ознаками класифікують організації?
3. Які кваліфікаційні вимоги ставляться до керівників (менеджерів)?
4. Яка різниця між принципами управління і принципами керування?
5. За якими принципами класифікують принципи управління?
6. За якими ознаками класифікують принципи керування?
7. В чому різниця між правовими принципами менеджменту і правовими принципами публічного адміністрування?
8. Чи можна вважати, що модель Макса Вебера повністю відображає принципи побудови сучасних публічних адміністрацій?
9. Назвіть основні складові планування та їх сутність.
10. Що можна вважати об'єктами планування?
11. Які існують види та методи планування?
12. Яка різниця між методами управління і методами керівництва?
13. Чому для керівника (менеджера) надзвичайно важливо орієнтуватися на внесок у розвиток організації?
14. Чим успішний керівник (менеджер) відрізняється від неуспішного?
15. У чому сутність ефективних методів керівництва?
16. Що впливає на формування стилю керівництва?
17. Як вибрати ефективний стиль керівництва?
18. Чому для керівника (менеджера) важливо знайти свій стиль навчання?
19. Чи є ефективний стиль керівництва, який однаково підходить для всіх керівників (менеджерів)?
20. Взаємозалежність індивідуальних особливостей керівника та стилю, якості керівництва.
21. Яке значення має використання робочого часу керівника (менеджера)?
22. Чому час треба використовувати раціонально?
23. Вивчення механізму раціонального використання робочого часу?
24. За яких умов надають переваги методу миттєвих спостережень над методом неперервних замірів?
25. Як ущільнити свій робочий час?
26. Які фактори впливають на нераціональне використання часу?
27. Взаємозалежність планування та аналізу використання робочого часу.
28. Чому підлеглим краще доручати, ніж не доручати?
29. Що має враховувати керівник (менеджер), доручаючи справу?
30. Чому є помилковими намагання переробити всю роботу самому?
31. Яким чином необхідно регламентувати делегування повноважень та відповідальності, щоб воно мало відповідне юридичне значення?
32. Чому важливо враховувати індивідуальний стиль поведінки підлеглих при організації їхньої роботи?

33. Чим команда відрізняється від групи? В яких ситуаціях треба формувати команди?
34. Що таке “сітка” ролей?
35. Чому для підготовки команд треба використовувати інтегрований підхід? В чому його сутність і переваги?
36. Якими способами можна оцінити ролі в команді? Як класифікувати ролі в команді?
37. Які характеристики ролей у команді?
38. Як провести переговори та визначити ролі в команді?
39. Які існують канали міжособистісного спілкування?
40. Які уміння важливі для міжособистісного спілкування?
41. Як навчитися слухати співрозмовника?
42. Що таке розв’язування конфліктів у міжособистісному спілкуванні?
43. Що таке асертивні уміння?
44. Що таке вирішення проблем у міжособистісному спілкуванні?
45. У чому сутність підходу до принципів переговорів?
46. Які показники успішних переговорів?
47. Чому важливо під час переговорів зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях?
48. Чому потрібно наполягати, щоб результат переговорів ґрунтувався на об’єктивних критеріях?
49. Що потрібно зробити під час підготовки до переговорів, щоб шанси на них були не мінімальними, а максимальними?
50. Як визначити стратегію та підібрати аргументи під час переговорів?
51. Як визначити мету переговорів?
52. Яка роль команди, що може брати участь у переговорах?