

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

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Практичні завдання
та методичні рекомендації до їх виконання
з навчальної дисципліни
"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА"
для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
заочної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 9 від 28.03.2012 р.

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

П69 Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання з навчальної дисципліни "Організація праці менеджера" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" заочної форми навчання / укл. Потьомкін С. К., Яндола К. О., Козлова І. М. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 40 с. (Укр. мов.)

Подано ситуаційні та практичні завдання, а також методичні рекомендації до їх виконання, що забезпечить набуття необхідних вмінь, навичок та компетентностей у сфері організації праці менеджера.

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

Вступ

Нормативна дисципліна "Організація праці менеджера" завершує цикл дисциплін, що становлять основу професійних знань в області менеджменту. До них належать "Менеджмент", "Планування діяльності підприємства", "Управління персоналом" та інші.

Дані методичні рекомендації щодо виконання ситуаційних і практичних завдань ґрунтуються на вимогах робочої програми дисципліни "Організація праці менеджера" і в комплексі з семінарськими заняттями (в рамках тем, до яких в даному навчальному виданні не наведені практичні та ситуаційні завдання) забезпечують одержання необхідних навичок і вмінь. Зокрема виконання ситуаційних і практичних завдань дозволяє студентам одержати компетентності в області організації праці менеджера.

До них належать:

- порядок дій менеджера при раптовому збої ходу виробництва;
- розробка комплексних систем заробітної плати й систем преміювання для менеджерів та їх підлеглих;
- розробка норм керованості для лінійних менеджерів і норм обслуговування для функціональних менеджерів;
- здатність аналізувати стан справ у підрозділі й підготовка відповідної документації;
- уміння підготовки нарад і засідань, прийняття швидких, але обґрунтованих рішень.

Виконання пропонованих завдань дозволить не тільки придбати нові компетентності, а й закріпити та розширити отримані раніше.

Усі завдання студентами виконуються за варіантами. Варіант обирається відповідно до порядкового номера у списку групи.

Тема "Особливості управлінської праці"

Ситуаційне завдання "Особливості управлінської праці"

Менеджер у своїй діяльності постійно стикається із впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які створюють певні перешкоди у роботі. Для їх подолання менеджер повинен швидко приймати рішення, що нейтралізують або обмежують негативний вплив таких перешкод. У цьому полягає одна з особливостей праці менеджера.

Менеджер – керівник механічної дільниці в межах оперативного планування складає план роботи дільниці на наступну зміну, встановлюючи виробничі завдання кожному робочому з урахуванням його можливостей. Найбільш повно такі можливості характеризує показник – відсоток виконання норм часу у попередньому періоді (квартал та більше).

У даній ситуації розглянемо дії менеджера в межах фрагмента дільниці: 4 робочих, 4 верстати, 4 партії деталей. Вихідні дані наведені в табл. 1. та табл. 2.

Таблиця 1

Вихідні дані

Партія деталей	Робочий	Верстат	Норма часу на операцію, нормо-год.	% виконання норм часу робочим
А	1	I	0,2	за варіантом
Б	2	II	0,15	
В	3	III	0,25	
Г	4	IV	0,1	

Таблиця 2

Відсоток виконання норм часу робочими за варіантами

Варіант	Робочий			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
1	140	130	120	100
2	150	160	130	110
3	105	140	170	120
4	130	160	180	100
5	115	160	125	170
6	110	130	165	190
7	100	130	150	180
8	110	140	170	1950
9	100	120	170	105
10	130	180	150	120
11	160	130	120	100
12	140	160	130	105
13	160	1450	170	110

1	2	3	4	5
14	160	165	180	115
15	130	170	180	120
16	130	125	150	125
17	140	135	145	130
18	120	145	160	100
19	180	125	135	105
20	20	185	145	110
21	130	12	155	115
22	125	130	165	120
23	130	170	145	125
24	125	130	135	130
25	135	170	170	100
26	115	180	180	105
27	105	155	125	110
28	100	125	165	115
29	110	130	170	180
30	120	150	125	175

На дільниці верстати закріплені за робочими. Партії деталей великі і на даному тижні також закріплені за робочими. Партій деталей "В" та "Г" поставляються на склад, а партії "А" та "Б" – на збирання. Менеджеру відомо, що на збирання повинні бути передані до кінця зміни: деталі "А" у кількості, яка відповідає середній продуктивності праці робочих дільниці; деталі "Б" у розмірі 90 % середньої продуктивності праці робочих дільниці (у розрахунку на одного робочого).

На дільниці можливе багатOVERSTATне обслуговування. Однак воно не планується, тому що при цьому продуктивність обладнання знижується в середньому на 25 %. БагатOVERSTATне обслуговування використовуються, коли бракує робочих.

Протягом робочої зміни відбуваються такі процеси у роботі дільниці:

- 1) на початку зміни 2-го робочого перевели на іншу дільницю;
- 2) після 4-ої години роботи 4-го робочого переводять на іншу дільницю.

Завдання

На основі даних, наведених у табл. 1 та 2, скласти змінне завдання для всіх робочих. Форма завдання наведена в табл. 3.

Змінне завдання дільниці

Робочий	Верстат	Партія деталей	Норма часу на деталь, нормо-год.	Завдання на зміну, шт.	Поставка на збирання, шт.
1					
2					
3					
4					

Визначити, наскільки виконано змінне завдання по деталям та у нормо-год.

Визначити відсоток виконання завдання кожним робочим.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для виконання завдання необхідно скласти дві допоміжні таблиці, в яких визначаються фактичні витрати часу кожним робочим на виготовлення кожної деталі ("А", "Б", "В", "Г") та кількість деталей, яку може виготовити робочий за зміну.

Для визначення фактичних витрат на виготовлення деталей необхідно норму часу поділити на виробіток норм часу.

Наприклад, розрахуємо фактичні витрати на виготовлення деталей "А" (за даними першого варіанта):

1) першим робочим:

$$\frac{0,2 \times 100}{140} = 0,143 \text{ нормо-год.};$$

2) другим робочим:

$$\frac{0,15 \times 100}{130} = 0,107 \text{ нормо-год.}$$

Аналогічним чином визначаються інші показники. Отримані дані заносимо у табл. 4.

Фактичні витрати часу робочим при виготовленні деталей

Партія деталей	Норма часу, нормо-год.	Фактичні витрати часу, нормо-год			
		Робочий / % виконання норм			
		1-й 140	2-й 130	3-й 120	4-й 100
А	0,2	0,14			
Б	0,15	0,11			
В	0,25				
Г	0,1				

Для того, щоб розрахувати кількість деталей, що виготовив перший робочий необхідно фактичні витрати часу помножити на тривалість зміни (в нашому випадку 8 годин). Наприклад, кількість деталей "А", виготовлених першим робочим (за даними першого варіанта) за зміну складає: $8 \times 0,143 = 56$ шт.

Аналогічним чином розраховується кількість деталей іншими робочими. Отримані дані слід занести в табл. 5.

Таблиця 5

Змінне завдання робочим залежно від їх виробітку норм часу

Партія деталей	Завдання, шт.			
	Робочий / % виробітку норм часу			
	1-й 140	2-й 130	3-й 120	4-й 100
А	56			
Б				
В				
Г				

Визначаємо кількість деталей "А" та "Б", які необхідно передати на збирання. Для цього необхідно визначити середній виробіток норм часу (% с):

$$\%c = \frac{T_1 \times \%_1 + \dots + T_n \times \%_n}{\sum_{n=1}^m T} \quad (1)$$

де $T_1..T_n$ – тривалість зміни при виготовленні n-ї деталі, год.;

$\%_1..\%_n$ – відсоток виконання норм часу n-ї деталі;

$\sum_{n=1}^m T$ – загальний час, витрачений для виготовлення всіх деталей, год.

На наступному етапі необхідно зробити перерахунок фактичних витрат часу робочим при виготовленні деталей "А" та "Б", а також кількість цих деталей, яку виготовляють робочі виходячи з даних про середній виробіток норм часу. На основі отриманих розрахунків заповнити табл. 3.

Виходячи з того, що за умовами завдання, деталі "А" та "Б" повинні бути передані на збирання, то їх виготовлення доцільно передати найбільш продуктивним робочим.

Для того, щоб внести коригування у зв'язку зі змінами в роботі дільниці, менеджер може переміщувати робочих з одного верстата на інший, організувати багатостаночне обслуговування.

При прийнятті рішення про переведення робочих з одного верстата на інший слід розраховувати, скільки деталей буде зроблено на новому верстаті.

При розрахунках кількості виготовлених деталей за умов організації багатостанкового обслуговування, необхідно врахувати, що продуктивність праці знизиться на 25 %.

Таким чином, при внесенні будь-яких змін необхідно розраховувати кількість виготовлених деталей.

Наприкінці слід визначити відсоток виконання плану кожним робочим за зміну, для чого необхідно кількість запланованих деталей поділити на кількість фактично виготовлених.

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

Ситуаційне завдання "Поділ праці та розподіл кадрів"

На підприємстві діє 7 виробничих підрозділів. У відділі управління персоналу виділили 5 менеджерів-кураторів, які будуть надавати допомогу лінійним менеджерам виробничих підрозділів в області управління персоналу й виконувати в цих підрозділах роботи, делеговані їм керівником відділу управління персоналом. Перелік робіт, які в підрозділах будуть виконувати менеджери, наведені нижче.

Так як основна частина роботи менеджерів-кураторів пов'язана з діяльністю персоналу, то визначальним критерієм при визначенні обсягу робіт менеджера є кількість працівників, з якими буде працювати менеджер.

Кількість працівників є визначальним чинником, але на складність виконаних робіт істотно впливають й інші фактори, які повинні бути враховані при визначенні норми обслуговування для менеджерів-кураторів. Перелік найбільш важливих факторів, що впливають на складність і трудомісткість робіт менеджера, наведений у табл. 6, 7. У табл. 8 дані нормативи, які показують ступінь впливу кожного фактора на складність і трудомісткість роботи. Наведені нормативи дозволяють визначити умовну кількість працівників у підрозділах і опираючись на ці дані рівномірно розподілити роботу між менеджерами, здійснити розміщення менеджерів по об'єктах.

У процесі рішення ситуації необхідно:

1) провести аналіз наведених у табл. 8 факторів, які впливають на трудомісткість роботи менеджера, й установити, чи є серед них дублюючі фактори і чи не пропущено який-небудь істотний фактор. Свої висновки й пропозиції обґрунтувати;

2) установити, чи правильно визначений ступінь впливу кожного фактора (величина балів). Якщо необхідно, то внести корективи й обґрунтувати їх;

3) визначити на основі наведеної в табл. 6 фактичної чисельності працівників їхню умовну чисельність у кожному підрозділі й в цілому по підприємству;

4) визначити нормативну величину норм обслуговування одним менеджером-куратором;

5) закріпити менеджерів-кураторів за підрозділами підприємства, прагнучи при цьому зробити розподіл більш-менш рівномірним (по числу умовних працівників).

Таблиця 6

Характеристика підрозділів

Фактори	Базова величина фактора	Підрозділ						
		1	2	3	4	5	6	7
Чисельність персоналу*, осіб	–	200	300	240	150	80	180	60
Питома вага робітників у підрозділі, %	55	60	54	68	70	52	65	55
Складність технологічних процесів	середня	середня	проста	середня	дуже складна	середня	проста	дуже складна
Рівень кваліфікації робітників (середній розряд)	3,7	3,9	2,8	4,2	4,9	3,7	3,1	4,5
Кількість норм часу на одного робітника	24	30	35	20	31	40	25	38
Умови праці	нормальні	нормальні	шкідливі	шкідливі	нормальні	дуже шкідливі	нормальні	нормальні
Втрати робочого часу, %	15	20	8	12	19	22	15	21

* Обирається студентами з табл. 2 за варіантами.

Перелік робіт, які виконує менеджер з управління персоналом:

- умови праці;
- трудові відносини;
- планування, прогнозування й маркетинг персоналу;
- підсистема розвитку кадрів;
- аналіз і розвиток засобів стимулювання праці.

Таблиця 7

Чисельність персоналу в підрозділах за варіантами

Варіант	Підрозділ							Варіант	Підрозділ						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
1	210	330	245	140	75	170	65	16	210	210	240	135	85	160	65
2	240	310	250	120	70	150	80	17	205	220	250	145	75	140	75
3	190	320	230	130	90	130	70	18	195	235	240	155	95	210	85
4	150	250	80	220	110	190	95	19	170	145	290	165	105	175	90
5	130	340	110	210	80	230	75	20	140	135	280	170	115	205	85
6	150	305	250	180	95	270	55	21	160	170	290	185	125	215	65
7	250	290	320	150	100	250	80	22	210	190	260	190	80	245	60
8	200	340	210	180	90	220	65	23	220	195	210	185	90	165	70
9	230	310	195	210	80	230	110	24	235	220	215	210	75	135	75
10	260	350	270	190	110	300	90	25	200	310	170	180	95	165	95
11	190	290	310	170	90	220	80	26	260	320	260	140	100	220	105
12	300	250	370	250	120	390	130	27	150	305	250	180	95	270	55
13	200	360	260	180	115	175	75	28	260	290	310	150	100	250	90
14	320	450	260	130	75	145	240	29	290	250	370	250	120	390	130
15	295	410	310	120	130	245	125	30	210	360	260	160	115	175	65

Таблиця 8

Нормативи з коректування чисельності персоналу в підрозділі

Фактор	Одиниця зміни фактора	Кількість балів за одиницю відхилення від базової величини (\pm)				
		Варіанти				
		1 – 6	7 – 12	13 – 19	20 – 26	27 – 30
1. Питома вага робітників у підрозділі	Один відсоток	0,01	0,007	0,008	0,009	0,011
2. Складність технологічного процесу	–	середня складність $K = 1$ простий $-0,1$ складний $+0,1$				
3. Рівень кваліфікації робітників	1 розряд	0,3	0,26	0,27	0,28	0,29
4. Кількість норм часу на одного робітника	Одна норма	0,005	0,006	0,007	0,008	0,004
5. Умови праці	–	за нормальних умов $K = 1$ шкідливі $+0,1$ дуже шкідливі $+0,15$				
6. Втрати робочого часу	Один відсоток	0,007	0,005	0,006	0,008	0,009

Трудові відносини:

- 1) особистісні відносини;
- 2) відносини з керівництвом;
- 3) конфлікти й стреси;

- 4) соціально-психологічна діагностика;
- 5) етичні норми;
- 6) взаємодія із профспілками.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Умовна чисельність персоналу по підрозділах визначається за формулою:

$$Ч_y = Ч_ф \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5 \times K_6, \quad (2)$$

де $Ч_y$ – умовна чисельність персоналу підрозділу, осіб;

$Ч_ф$ – фактична чисельність персоналу підрозділу, осіб;

K_1 – коефіцієнт, який враховує відхилення питомої ваги основних робітників у загальній чисельності персоналу підрозділу від середньої питомої ваги робітників стосовно персоналу в цілому по підприємству. Аналогічну роль мають й інші коефіцієнти;

K_2 – коефіцієнт, який враховує складність технологічних процесів у підрозділі;

K_3 – коефіцієнт, який враховує рівень кваліфікації персоналу (основних і допоміжних робітників) у підрозділі;

K_4 – коефіцієнт, який враховує тип виробництва, який залежить від кількості норм часу на одного основного робітника в підрозділі;

K_5 – коефіцієнт, який враховує умови праці в підрозділі;

K_6 – коефіцієнт, який враховує рівень організованості в підрозділі, обмірюваний величиною втрат робочого часу основних робітників.

1. Визначення умовної чисельності працівників за підрозділами. У першому підрозділі фактична чисельність становить 200 осіб (табл. 6).

Визначимо коефіцієнт K_1 . Нормативна величина питомої ваги основних робітників на підприємстві – 55 %, в 1 підрозділі – 60 %. Різниця становить 5 % ($60 - 55 = 5$). Відповідно до табл. 8 один відсоток відхилення від нормативу оцінюється в 0,01. У нашому випадку: $5 \times 0,01 = 0,05$.

Основою коефіцієнта є 1,0. Величина поправочного коефіцієнта $K_1 = 1,05$ ($1,0 + 0,05$).

Аналогічно формуються поправочні коефіцієнти за іншими факторами, які перераховані в табл. 6 та 8.

Наступний фактор "складність технологічного процесу" визначається технологіями. У нашому випадку процес середньої складності, а це значить, що поправочний коефіцієнт (K_2) дорівнює одиниці ($K_2 = 1,0$).

Третій фактор – "рівень кваліфікації персоналу" (K_3). У табл. 8 зазначено, що відхилення від середнього на один розряд дає $\pm 0,3$. В 1 підрозділі середній розряд – 3,9, а середній по підприємству – 3,7, різниця становить $3,9 - 3,7 = 0,2$. Базовий коефіцієнт (1,0) збільшується на $0,2 \times 0,3 = 0,06$, а значить складе $1,0 + 0,06 = 1,06$, тобто $K_3 = 1,06$.

Четвертий фактор – "кількість норм часу на одного основного робітника". В 1 підрозділі – 30 норм, середня кількість по підприємству 24, значить $30 - 24 = 6$ норм. Одна норма додає до поправочного коефіцієнта 0,005. Значить коефіцієнт буде рівнятися $K_4 = 1,0 + (6 \times 0,005) = 1,03$.

П'ятий поправочний коефіцієнт – "умови праці". У підрозділі вони вважаються нормальними, значить $K_5 = 1,0$.

Шостий поправочний коефіцієнт – "втрати робочого часу". Один відсоток втрат відхилення від середньої величини по підприємству додає або зменшує поправочний коефіцієнт на 0,07. Втрати в підрозділі становлять 20 % робочого часу, а середні по підприємству – 15 %, різниця дорівнює 5 %, таким чином, $K_6 = 1,0 + (5 \times 0,007) = 1,035$.

У ряді випадків поправочні коефіцієнти можуть бути менше одиниці. Наприклад, у другому підрозділі втрати робочого часу становлять 8 %, відхилення дорівнює $8 - 15 = -7$ %, значить по 2 підрозділу коефіцієнт розрачується таким чином: $K_6 = 1,0 - (7 \times 0,007) = 0,951$.

По 1 підрозділу всі коефіцієнти більше одиниці. Підставивши коефіцієнти у формулу 2 визначимо умовну чисельність персоналу в 1 підрозділі:

$$Ч_{y1} = 200 \times 1,05 \times 1,0 \times 1,06 \times 1,03 \times 1,0 \times 1,035 = 237 \text{ осіб.}$$

Розрахунок умовної чисельності працівників по підрозділах пропонується робити в табл. 9.

2. Визначення норми обслуговування підрозділів менеджерами відділу управління персоналом.

Умовна чисельність працівників по 7 підрозділам підприємства становить 1 363 осіб, обслуговувати ці підрозділи будуть 5 менеджерів, норма обслуговування складе 273 особи.

Таблиця 9

Розрахункові дані

№ підрозділу	Чисельність персоналу	Коригувальні коефіцієнти						Загальний коефіцієнт	Умовна чисельність
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
Усього		-	-	-	-	-	-	-	

3. Закріплення підрозділів за менеджерами.

Підрозділ повинен обслуговувати тільки один менеджер. Різних комбінацій може бути багато. Основний критерій – рівномірне навантаження на кожного менеджера. Можна прийняти такий варіант розподілу:

2 і 5 підрозділи: $215 + 88 = 303$ особи;

6 і 7 підрозділи: $147 + 105 = 252$ особи;

3 підрозділ: 329 осіб;

1 підрозділ: 237 осіб;

4 підрозділ: 242 особи.

Тема "Планування особистої роботи менеджера"

Завдання. Складання особистого плану

Скласти план своєї особистої роботи на день та місяць у рамках посади, яку ви займаєте.

У процесі складання плану повинні бути виконані всі шість етапів його розробки. Кожний етап повинен супроводжуватися відповідними поясненнями.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Процес планування праці починається з вибору особистих цілей. Цей процес здійснюється у наступні 6 етапів.

Етап 1. Складається перелік справ, які необхідно виконати в плановому періоді у письмовій формі, а саме:

- перспективні завдання;
- завдання, що невиконані у минулому;
- поточні завдання;
- завдання, які виникли несподівано (наприклад, проведення нарад, прийом людей, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні розмови тощо).

Усі справи розподіляються приблизно за критеріями – важливість та терміновість.

Етап 2. Визначаються витрати часу, які необхідні на виконання кожного виду робіт. Багато чого залежить від самого працівника, а багато чого – від інших людей. Але нормування дисциплінує будь-якого працівника (в тому числі й менеджера).

Етап 3. Виявлення резерву часу. Робочий день менеджера розподіляється на три частини:

- заплановані справи (60 %);

- незаплановані справи (20 %);
- творча діяльність (20 %).

Етап 4. Визначення фонду робочого часу.

Етап 5. Співставлення необхідних справ з нормами та фондом часу. Зазвичай справ завжди більше, тому частину запланованих справ необхідно передати підлеглим (якщо вони є). Для цього необхідно знову проаналізувати терміновість та важливість справ. Деякі справи слід перенести на наступний день.

Етап 6. Складання плану для виконавців. На цей етап зазвичай витрачається 15 – 20 хвилин.

Загалом планування робочого часу необхідно здійснювати враховуючи принцип раціональної послідовності.

Ситуація "Планування чисельності працівників підрозділу"

У підрозділі функціональним менеджером вже кілька місяців працює молодий фахівець. За дорученням керівника він складає план на наступний рік. Для цього ним були проведені відповідні розрахунки та визначено, наскільки в плановому році збільшиться продуктивність праці за дільницями в результаті реалізації запланованих заходів. У плановому році обсяг виробництва не збільшується, а робітників, яких можна вивільнити, планується перевести до інших підрозділів.

У результаті роботи функціональним менеджером було встановлено, що підвищення продуктивності праці за дільницями в плановому році складе (табл. 10).

Таблиця 10

Приріст продуктивності праці за дільницями підрозділу в плановому році

№ дільниці	Обсяг виробництва, тис. нормо-год.	Чисельність персоналу, осіб	Приріст продуктивності праці, %
1	2	3	4
1	740	32	5
2	720	29	4
3	725	30	5
4	730	31	4
5	735	32	5

1			
6	740	33	4
7	745	34	5
8	720	35	4
9	715	36	5
10	710	32	4
11	170	8	31
12	155	7	27
13	160	8	28
14	165	9	29
15	170	10	30
16	175	11	31
17	180	8	32
18	185	7	33
19	190	8	25
20	175	9	26
21	160	10	27
22	165	11	28

Вибір варіанта здійснюється за табл. 11.

Завершуючи роботу менеджер повинен визначити приріст продуктивності праці в цілому по підрозділу.

Таблиця 11

Вибір ділянок за варіантами

Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 10)	Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 10)	Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 10)
1	1,11	11	1,13	21	1,15
2	2,12	12	2,14	22	2,16
3	3,13	13	3,15	23	3,17
4	4,14	14	4,16	24	4,18
5	5,15	15	5,17	25	5,19
6	6,16	16	6,18	26	6,20
7	7,17	17	7,19	27	7,21
8	8,18	18	8,20	28	8,22
9	9,19	19	9,20	29	9,11
10	10,20	20	10,21	30	10,21

Він вирішив, що приріст продуктивності праці складе N % (розраховується як середньоарифметичне значення показників продуктивності праці згідно з варіантами).

Наприклад, за 1-м варіантом воно складе: $(5 + 3) / 2 = 18$ %. Своє рішення менеджер передав до планового відділу, на основі чого у плановому відділі визначили, скільки працівників можна вивільнити.

Отримавши таке завдання, керівник побачив, що воно нереальне та був змушений сам визнати правильний результат, щоб оспорити завдання планового відділу.

Завдання.

На основі даних табл. 10 та 11 визначити, скільки працівників реально повинно бути вивільнено. Встановити, в чому полягала помилка функціонального менеджера та скільки працівників необхідно було б реально вивільнити на основі поданих даних.

Визначити, яку форму бесіди з менеджером доцільно обрати керівнику (табл. 12, [4]) та які організаційні висновки повинен (або не повинен) обрати керівник.

Висновки обґрунтувати.

Таблиця 12

Види критики з боку керівника

Вид критики	Варіанти висловлювання
1	2
підбадьорлива критика	Нічого, наступного разу зробіте краще, а тепер – не вийшло
критика-похвала	Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку
критика-надія	Сподіваюсь, що наступного разу ви зробіте цю роботу краще
критика-аналогія	Колись я зробив точно таку ж помилку. Ну і перепало ж мені тоді від начальника
безособова критика	У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища
критика-співпереживання	Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено
критика-занепокоєність	Я дуже стурбований станом справ, який склався у таких наших товаришів, як...
критика-зауваження	Не так зробили. Наступного разу порадьтесь
критика-пом'якшення	Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки ви
критика-натяк	Я знав одну людину, яка зробила точно так само, як ви. Потім їй було погано

1	2
критика-здивування	Невже ви не зробили цю роботу? Не чекав
критика-співчуття	Я дуже шкодую, проте повинен зазначити, що роботу виконано неякісно
критика-побоювання	Я дуже побоююсь, що і наступного разу роботу буде виконано на такому самому рівні
конструктивна критика	Роботу виконано неправильно. Що маєте здійснити?
критика-докір	Ну, що ж ви? Я на вас розраховував
критика-іронія	Робили, робили і... зробили. Як тепер керівництву доповідатимемо?
критика-вимога	Роботу доведеться переробити!
критика-виклик	Якщо допустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!
критика-попередження	Якщо ви ще раз допустите брак, то вас буде звільнено!

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Провести розрахунки кількості вивільнених робочих за підрахунками менеджера. Визначити, на скільки зміниться трудомісткість виготовлення продукції за рахунок зміни продуктивності праці. Потім загальну чисельність працівників за даними табл. 10 скоригувати (помножити) на отриманий коефіцієнт.

2. Реальну чисельність працівників, яку необхідно вивільнити, розрахувати на основі загальної зміни продуктивності праці.

Для цього слід розрахувати по кожній дільниці окремо продуктивність праці (відношення обсягу виготовленої продукції та чисельності працівників). Потім отриману продуктивність праці збільшити відповідно до вихідних даних (табл. 10). Розрахувати, скільки працівників повинно бути для забезпечення даного обсягу виробництва та необхідної продуктивності праці (отримане значення продуктивності праці поділити на обсяг виробництва певної дільниці).

3. Визначити, як змінить продуктивність праці по підприємству в цілому враховуючи обсяги виробництва та чисельність працівників (після вивільнення).

Тема "Організація робочих місць. Умови праці менеджера"

Завдання "Планування робочого місця"

Охарактеризуйте вимоги щодо планування та оснащення робочого місця менеджера залежно від рівня управління.

Зробіть планування вашого робочого місця, робочого місця вашого керівника, покажіть на плані, як розташовані ці робочі місця по відношенню до ваших колег.

Опишіть оснащення вашого робочого місця, робочого місця вашого керівника. Яка ваша думка щодо ступеня оснащення робочого місця. Як це впливає на вашу продуктивність праці та на продуктивність праці ваших колег.

Ситуаційне завдання "Складання характеристики"

На великому підприємстві йде на пенсію начальник відділу персоналу. Необхідно знайти йому заміну. Від пошуку відповідного фахівця поза підприємством відмовилися, оскільки керівник відділу управління персоналом повинен добре знати специфіку роботи на підприємстві, розбиратися у взаєминах менеджерів усіх рівнів керування, знати найбільш небезпечні місця соціальної напруги.

Була проведена робота з добору кандидатів серед менеджерів підприємства. З них відібрано три кандидати, складені докладні характеристики. У кожній характеристиці обов'язково повинні бути визначені такі напрями діяльності менеджерів:

- самостійність;
- наполегливість;
- вимогливість;
- відстоювання точки зору;
- принциповість,
- уміння розбиратися у виникаючих питаннях;
- уміння координувати й взаємодіяти;
- уміння контролювати роботу;
- поведінка в напруженій ситуації;
- відношення до порядку на роботі;
- відношення до роботи;
- відношення до підлеглих;
- професійні знання й уміння;
- уміння встановлювати й підтримувати зв'язок із зовнішніми організаціями;
- відношення до критики;
- порядність і чесність;
- використання робочого часу;
- якість роботи;
- рівень культури.

Опираючись на ці характеристики, необхідно зробити вибір кандидата. Із цією метою створена комісія. Ви є членом цієї комісії. Ваше завдання – рекомендувати одного із трьох кандидатів на заміщення відповідної посади. Вибір повинен бути обґрунтований.

Усі кандидати – чоловіки у віці від 35 до 45 років, здорові, мають відповідну освіту. Стаж роботи на даному підприємстві більше 10 років. Шкідливих звичок немає.

Основні напрями роботи відділу управління персоналом викладені у вже вивченій дисципліні "Управління персоналом" у темі "Служба персоналу: організація й функції".

Завдання

Використовуючи табл. 13, скласти три характеристики на кандидатів, намічених зайняти вакантну посаду начальника відділу управління персоналом. Зразок характеристики на кандидата наведено в кінці завдання.

Таблиця 13

Характеристики

Код	Характеристика
1	2
1. Самостійність	
1.1	У сфері своєї відповідальності приймає рішення щодо питань будь-якої складності, самостійно та компетентно
1.2	Будь-які питання, що стосуються його роботи, намагається розв'язати самостійно, але не боїться звернутися за порадою
1.3	Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності й компетенції самостійно, іноді без особливої потреби й не порадившись
1.4	Може самостійно вирішувати всі питання, що стосуються його роботи, але не завжди на це йде
1.5	У більшості випадків прагне усунути відповідальність в прийнятті рішення за більш-менш складними питаннями
1.6	Самостійний і відповідальний тільки в рішенні не особливо складних питань
1.7	Завжди чекає вказівок від керівника, уникає самостійних рішень
2. Наполегливість	
2.1	Украй наполегливий, завзятий і чіпкий, не зупиняється, поки не досягне мети або не розбереться в якійсь справі досконально
2.2	Досить наполегливий, впевнений і чіпкий, не любить зупинятися, поки не доведе справу до кінця або не розбереться в якому-небудь питанні
2.3	Хоча іноді пропускає дрібниці, але в основному проявляє наполегливість і завзятість у досягненні мети
2.4	У своїй роботі йому треба бути більш наполегливим у досягненні мети, але особливих відхилень немає
2.5	Йому не завжди вистачає чіпкості й завзятості для досягнення мети, особливо якщо цьому необхідно присвятити багато часу
2.6	Звичайно йому вистачає завзятості для рішення оперативних питань, але довести до кінця справу, що вимагає витрат часу й зусиль, він малоздібний. Усе починає й кидає на самоплив
2.7	Навіть у простих випадках не здатний виявити наполегливість і завзятість у досягненні мети

1	2
3. Вимогливість	
3.1	Дуже вимогливий. Іноді зайво причепливий як до підлеглих, так і до керівництва
3.2	Вимогливий у міру й об'єктивний як до підлеглих, так і до керівництва, працювати з ним легко
3.3	Вимогливий тільки до підлеглих, поставити вимогу керівництву в нього не завжди виходить
3.4	Вимогливий до дрібниць і постійних причіпок, часто необ'єктивний, працювати з ним важко
3.5	Може вимагати з підлеглих, але іноді закриває очі на їхні провини, поставити вимогу керівництву не здатний
3.6	Зайво ліберальничає з підлеглими, у його діях не вистачає твердості й вимогливості
3.7	Украй м'який, не може вимагати й наказувати
4. Відстоювання точки зору	
4.1	Винятково впертий, не змінить своєї точки зору, якщо упевнений у своїй логічній правоті, буде відстоювати її до кінця
4.2	Досить-таки впертий, неохоче змінює свою думку, навіть у тих випадках, коли вона йде врозріз із логікою справи
4.3	Трохи впертий, неохоче змінює свою думку, але, переконавшись у необхідності іншого рішення або у своїй помилці, змінює його
4.4	У своїй думці прагне до об'єктивності, необхідної обставинами, проявляючи необхідну гнучкість, але в той же час без особливих причин її не змінює
4.5	Хоча без особливих причин думку не змінює, але якщо на нього виявити певний, аргументований тиск, відстоювати свою думку не буде
4.6	Якщо на нього натиснути, він легко змінює свою думку, навіть усвідомлюючи неправильність ухваленого рішення
4.7	Украй легко погоджується з будь-якою думкою навіть без особливого тиску
5. Принциповість	
5.1	У своїх вчинках принциповий до максималізму, незважаючи на людей, дотримується завжди морального кодексу
5.2	У нього є система позитивних принципів, якої він твердо дотримується, вимагаючи цього й від оточуючих
5.3	У своїх вчинках принциповий, але іншим не нав'язує своїх поглядів на життя, якщо це не зачіпає інтереси справи
5.4	Принциповий, але тільки у своїх діях, вимагати з інших не завжди здатний
5.5	Принциповий більше стосовно навколишніх, ніж до себе
5.6	У своїй поведінці й вимогах, пропонованих до інших, далеко не завжди дотримується яких-небудь принципів
5.7	Безпринципний. У нього немає якої-небудь сталої системи принципів і моральних цінностей
6. Здатність розбиратися у питаннях	
6.1	Може миттєво схопити суть питання, не плутаючись у другорядному, і виділити головне
6.2	Здатний швидко розібратися в питаннях, виділити вузлові моменти
6.3	Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоча й не швидко, але здатний відокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми й допомогти підлеглим
6.4	Хоча й не завжди схоплює суть проблеми, але в процесі роботи здатний знайти необхідний вихід
6.5	Квапливий, іноді другорядне приймає за головне, плутається у дрібницях
6.6	Зазвичай із труднощами до нього доходить суть справи, але й при цьому постійно плутається у дрібницях, опускаючи головне

1	2
6.7	Зовсім не може виділяти вузлові моменти. "Заклинюється" на другорядних і дрібних питаннях
7. Вміння координувати та взаємодіяти	
7.1	Легко може встановити необхідні контакти, скоординувати дії людей або підрозділів, уміло погодити їхні інтереси
7.2	Гарний координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодженні інтересів різних працівників або підрозділів
7.3	Не завжди здатний самостійно встановити необхідні контакти, але прагне все налагодити й скоординувати, і в нього це виходить
7.4	У питаннях координації прагне діяти в основному через вище керівництво, уникаючи контактів із виконавцями
7.5	У питаннях координації дій прагне опиратися на офіційні документи, запити, уникаючи контактів із працівниками
7.6	Не може справлятися з питаннями координації без особливих зіткнень і відхилень, діє малоефективно
7.7	Не здатний координувати дії інших людей. Типовий виконавець
8. Вміння контролювати роботу	
8.1	Здатний тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення
8.2	Здатний і вміє здійснювати правильний контроль над вузловими питаннями, але й дріб'язків намагається не випускати з уваги
8.3	Звичайно тримає під контролем тільки основні питання, зневажаючи тим, що вважає дрібницею
8.4	Здатний контролювати хід справ на основі регламентів і інструкцій без особливих відхилень
8.5	Не завжди здатний здійснювати контроль над ходом справ, часто розкидається й упускає головне
8.6	У "текучці" постійно випускає з уваги питання, що вимагають постійного контролю. Часто хапається за будь-що
8.7	Сам вимагає постійного контролю з боку керівника й колег
9. Поведінка в напруженій ситуації	
9.1	Здатний швидко зорієнтуватися в напруженій, складній ситуації, прийняти необхідне рішення і взяти відповідальність на себе
9.2	Здатний до дій у напруженій, складній ситуації й може взяти відповідальність на себе
9.3	Здатний відповідати й діяти за необхідності в напруженій, складній ситуації
9.4	Здатний до дій у напруженій, складній ситуації, але не завжди візьме на себе відповідальність
9.5	Не завжди здатний до ефективних дій у напруженій, складній ситуації, хоча відповідальності не уникає
9.6	Навряд ризикне брати відповідальність і рішуче діяти в напруженій, складній ситуації
9.7	Намагатиметься всіляко ухилитися від участі або відповідальності в такій ситуації
10. Відношення до порядку на роботі	
10.1	Дбайливий хазяїн. У його господарстві завжди повний порядок. У нього все завжди передбачене, налагоджене
10.2	Прагне підтримувати в господарстві гарний порядок. Намагається все передбачити аж до дрібниць
10.3	У його господарстві, в основному, підтримується необхідний порядок
10.4	Порядок у його господарстві на задовільному рівні Хоча деякі дрібниці іноді псують загальну картину

1	2
10.5	У його господарстві багато дрібних недоліків, недоглядів
10.6	В основному безладдя, хоча намагається час від часу наводити порядок у своєму господарстві
10.7	Халатно ставиться до наведення необхідного порядку у своєму господарстві
11. Відношення до роботи	
11.1	Дуже любить свою роботу й уболіває душею за свою справу. Віддає роботі увесь свій час та сили
11.2	Уболіває душею за свою справу, прагне до ефективного рішення будь-яких питань
11.3	До роботи ставиться з інтересом, намагається все зробити сумлінно
11.4	До роботи ставиться як до боргу й усвідомленої необхідності, особливого старання не проявляє, але й не підводить
11.5	Відношення його до роботи складне й суперечливе, то загоряється й готовий на все, щоб добитися результату, то байдужий і пасивний
11.6	До роботи ставиться без інтересу, виконує "від і до"
11.7	До роботи байдужий, змирився з нею як з необхідністю, пасивний
12. Відношення до підлеглих	
12.1	Дуже рідко втручається в роботу підлеглих без особливої необхідності, розв'язок питання залишає за ними
12.2	Уміло поєднує контроль над діями підлеглих і надання їм самостійності
12.3	Часто втручається в роботу своїх підлеглих, коли бачить, що "справа валиться" і прагне вирішувати за них їх питання
12.4	Постійно втручається в роботу підлеглих, прагне все робити сам, усі питання вирішувати одноосібно
12.5	Іноді передоручає підлеглим рішення тих питань, які повинен вирішувати сам
12.6	Часто передоручає виконання своїх обов'язків підлеглим без усякої на те підстави
12.7	Постійно перекладає виконання своїх справ на підлеглих
13. Професійні знання та вміння	
13.1	Професіонал, відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти щось нове, застосувати до себе. Розширює не тільки свій кругозір, але піклується про культурне і професійне зростання підлеглих
13.2	Добре знає свою справу. Ніколи не упустить можливість довідатися й спробувати що-небудь нове. Стежить за професійним зростанням своїх підлеглих
13.3	Непогано розбирається й діє в колі своїх обов'язків. Намагається підтримувати необхідний професійний рівень. За необхідності піклується про професійне зростання підлеглих
13.4	Його знання й навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про професійне зростання, підвищення культурного рівня підлеглих особливої турботи не проявляє
13.5	Свою справу знає. Намагається підтримувати свої професійні знання й навички на сучасному рівні. Але про підлеглих, їхнє професійне і культурне зростання не опікується
13.6	Особливого прагнення розширювати свій професійний кругозір не проявляє. Живе старим багажем знань. Хоча про підлеглих, їхнє професійне зростання опікується
13.7	Не думає ні про своє професійне зростання, ні про зростання підлеглих. Знання й уміння застаріли
14. Вміння встановлювати та підтримувати зв'язок із зовнішніми організаціями	
14.1	Постійно цікавиться справами зовнішніх організацій. Бере активну участь у їхній діяльності. Завжди надасть необхідну допомогу, прислухається до їхньої думки
14.2	Ураховує у своїй роботі думку громадських організацій. Залучає їх до рішення різного роду проблем. За необхідності в допомозі не відмовляє

1	2
14.3	Відгукується на прохання про допомогу, надає підтримку будь-яким починанням, хоча сам у них не бере участь, але стежить за ними з інтересом
14.4	Зв'язок із зовнішніми організаціями підтримує час від часу. Особливого інтересу до їхніх справ не проявляє, але в допомозі не відмовляє
14.5	Мало зважає на громадські організації. Не бачить у них помічників. На прохання про участь і допомогу в основному відбувається обіцянками або просто відмахується
14.6	Контактів із зовнішніми організаціями уникає. Не вважає їх допомогу діючою. Якщо надає допомогу, то тільки під натиском
14.7	Повністю приборкав своєю владою активність громадських організацій. Зв'язок із зовнішнім світом мінімальний
15. Відношення до критики	
15.1	До критики ставитися об'єктивно, хоча іноді глухий до зауважень знизу
15.2	Самокритичний і до критики знизу ставиться об'єктивно, хоча іноді не прислухається до зауважень знизу
15.3	Критику сприймає, хоча якщо щось й міняє, то із труднощами
15.4	Критику сприймає тільки від керівництва. Критику знизу не терпить
15.5	До критики ставиться байдуже – "як з гуски вода"
15.6	Зайво самокритичний і приймає будь-яку критику, навіть необґрунтовану
15.7	До будь-якої критики нетерпимий і мстивий, злопам'ятний
16. Порядність та чесність	
16.1	Дуже порядна й чесна людина. Ніколи не поступається правами людини й християнськими заповідями
16.2	Порядна й чесна людина відносно роботи, оточуючих, грошей
16.3	Взагалі людина порядна, у чужу кишеню не залізе, зовні дисциплінований
16.4	Його чесність і порядність залежать від обстановки й зовнішньої оцінки на роботі й у родині
16.5	Порядний тільки стосовно себе й близьких, "гребе все під себе"
16.6	Дуже часто поводить себе непорядно й нечесно як стосовно людей, так і грошей
16.7	Українська непорядна, нечесна, брехлива й недисциплінована людина
17. Використання робочого часу	
17.1	Працьовитий. Усе життя його присвячено роботі. Приходить на роботу раніше, а йде значно пізніше закінчення робочого дня. Використовує кожну хвилину робочого часу
17.2	Раціоналіст. Раціонально використовує робочий день. Ніколи не спізнюється на роботу й не йде з роботи завчасно. Затримується, коли необхідно
17.3	Організований. Приходить і йде з роботи строго за розпорядком дня. Ніколи не затримується. В основному раціонально використовує робочий час
17.4	Імітатор. Звичайно не спізнюється на роботу й іде вчасно. У присутності керівництва імітує трудову діяльність, під час відсутності займається особистими справами, хоча найчастіше все встигає зробити в строк
17.5	Квапливий. Не завжди приходить на роботу вчасно, буває, іде завчасно додому. На роботі все прагнув зробити в поспіху, нераціонально використовує робочий час
17.6	Ледачий. Часто спізнюється на роботу або йде завчасно, мало й неохоче займається основними обов'язками. Працює "абияк"
17.7	Ледар. Практично не займається основною роботою, розглядаючи її як зазіхання на особистий час (палить, читає, слухає радіо й т. ін.)
18. Якість праці (роботи)	
18.1	Виконує будь-які планові завдання з високою якістю роботи й завжди без помилок
18.2	Якість виконання роботи висока, працює практично без помилок
18.3	Якість роботи гарна, рідко допускає в роботі помилки, та й то незначні

1	2
18.4	Якість роботи задовільна, іноді допускає помилки й недбалості, які сам виправляє
18.5	Якість праці й планових завдань нижче середнього, часто допускає в роботі помилки й недбалості
18.6	Якість праці низька, у роботі мають місце грубі помилки. Вимагає постійного контролю
18.7	Будь-які завдання виконує настільки недбало, з такою низькою якістю що встає питання, чи треба було доручати йому роботу та що з ним робити
19. Рівень культури	
19.1	Високоосвічена, ерудована, інтелігентна людина
19.2	Високий культурний рівень, має великі знання в області мистецтва, живопису, поезії, літератури
19.3	Культурна, інтелігентна людина, яка захоплюється мистецтвом
19.4	Має нормальний культурний рівень для свого колективу, однак є проблеми із світським етикетом
19.5	Рівень культури досить низький, допускає багато недбалості у побуті, на роботі, у спілкуванні з партнерами
19.6	Рівень культури досить низький, практично не цікавиться мистецтвом, обмежені потреби й інтереси
19.7	Украй низький культурний рівень, примітивні інтереси й потреби

Із табл. 14 необхідно визначити свій варіант завдання (номер характеристик, які необхідно буде розробити).

Таблиця 14

Вибір варіанта вихідних даних

№ варіанта	№ характеристики	№ варіанта	№ характеристики
1	2; 14; 20	16	3; 12; 20
2	3; 15; 21	17	4; 13; 21
3	4; 16; 22	18	5; 14; 22
4	5; 17; 23	19	6; 15; 23
5	6; 18; 24	20	7; 16; 24
6	7; 19; 25	21	8; 17; 25
7	1; 8; 13	22	9; 11; 14
8	9; 11; 14	23	12; 15; 17
9	10; 12; 15	24	14; 16; 18
10	8; 13; 19	25	17; 20; 22
11	9; 15; 21	26	11; 13; 23
12	7; 17; 23	27	5; 18; 23
13	11; 19; 25	28	6; 19; 24
14	1; 10; 18	29	8; 19; 25
15	2; 11; 19	30	4; 8; 13

З табл. 15 згідно зі своїм номером характеристики за кожним напрямом діяльності менеджера визначається номер елемента характеристики. Знаючи номер напрямку діяльності й номер елемента, зміст елемента характеристики вносять у характеристику, яка складається. "Шапку" характеристики складають довільно, використовуючи наявні в завданні дані.

Елементи характеристик діяльності менеджера за напрямками

№ характеристики	Порядковий номер напрямів діяльності менеджера																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	Номер елементів характеристик за напрямком																		
1	2	3	4	4	6	3	2	4	2	3	1	4	4	4	7	3	2	3	5
2	7	3	5	2	4	1	6	4	5	2	3	3	4	3	1	4	6	3	2
3	1	3	2	4	5	4	3	2	3	2	4	3	5	1	3	6	2	3	4
4	3	4	4	2	3	5	3	4	3	2	5	6	4	3	3	2	4	3	3
5	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	6	4	4	3	2	3	3	4
6	3	2	4	3	3	4	5	4	6	4	4	3	2	3	3	4	6	5	4
7	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	5	3	4	6	3	4	2	4	3
8	3	2	1	4	4	4	5	3	2	2	5	3	4	3	3	4	4	3	5
9	3	2	3	2	4	5	4	3	4	3	3	5	3	4	4	6	4	3	4
10	5	6	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	4	5	6	3	3	4	4
11	4	4	4	3	3	5	3	4	3	6	4	2	4	3	3	5	2	3	4
12	3	2	4	6	3	2	3	3	5	7	2	3	3	4	4	3	1	4	3
13	3	4	4	3	3	5	2	3	4	2	3	1	3	4	4	3	4	2	5
14	2	5	3	4	6	3	4	2	4	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3
15	5	2	4	1	5	6	4	3	4	3	3	4	2	4	5	1	3	5	3
16	4	6	3	2	3	1	2	3	4	4	7	3	4	4	3	3	2	5	3
17	3	2	1	3	3	4	5	3	3	3	4	3	2	4	5	4	4	6	3
18	3	5	4	3	3	5	2	1	3	4	4	2	2	3	5	3	3	3	4
19	1	3	4	3	5	2	5	3	4	6	4	5	3	2	4	5	2	3	3
20	1	3	4	6	4	5	3	3	4	2	3	4	5	4	2	3	4	7	3
21	3	3	3	2	3	3	4	5	3	4	5	3	6	4	4	3	3	4	5
22	4	5	2	2	4	3	3	4	5	3	6	4	4	5	6	4	3	3	2
23	4	2	4	1	5	4	4	3	7	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3
24	5	3	6	4	4	3	3	2	3	4	5	3	3	4	3	2	4	3	3
25	4	4	4	3	2	3	3	5	4	1	4	3	3	2	5	6	4	3	4

Після докладного аналізу складених характеристик необхідно зробити висновок про те, хто з кандидатів на вакантну посаду може бути на неї рекомендований. Рекомендацію слід докладно обґрунтувати. Причину відхилення інших кандидатів необхідно також обґрунтувати, при цьому бажане зіставлення з іншими кандидатами.

Характеристика кандидата на вакантну посаду начальника відділу управління персоналом Іванова О. Л., 1970 року народження, стаж роботи менеджером 10 років

У процесі роботи намагається всі питання вирішувати самостійно, але не боїться звернутися за порадою.

При прийнятті рішення в основному проявляє наполегливість і завзятість у досягненні мети, хоча іноді упускає дрібниці.

Вимогливий до дрібниць і постійних причіпок, часто необ'єктивний. Працювати з ним важко.

У своїй думці прагне до об'єктивності, необхідної обставинами, проявляючи необхідну гнучкість, але в той же час без особливих причин її не змінює.

У своїй поведінці й вимогах, висунутих до інших, далеко не завжди дотримується яких-небудь принципів.

Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоча й не швидко, але здатний відокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми й допомогти підлеглим.

Гарний координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодженні інтересів різних працівників або підрозділів.

Здатний контролювати хід справ на основі регламентів і інструкцій без особливих відхилень.

Здатний до дій у напруженій складній ситуації й може брати відповідальність на себе.

У його господарстві, в основному, підтримується необхідний порядок.

Дуже любить свою роботу й уболіває душою за свою справу. Віддає роботі весь свій вільний час та сили.

Постійно вклинюється в роботу підлеглих, прагне все робити сам, усі питання вирішує одноосібно.

Його знання й навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про професійне зростання, підвищення культурного рівня підлеглих особливої турботи не проявляє.

Зв'язок із зовнішніми організаціями підтримує час від часу, особливого інтересу до їхніх справ не проявляє, але в допомозі не відмовляє.

До будь-якої критики нетерпимий, мстивий і злопам'ятний. Взагалі порядна людина, у чужу кишеню не залізе, зовні дисциплінований.

Раціоналіст. Раціонально використовує робочий день. Ніколи не спізнюється на роботу, не йде з роботи завчасно. Затримується, коли необхідно.

Якість роботи гарна. Рідко допускає у роботі незначні помилки. Культурна, інтелігентна людина, захоплюється мистецтвом.

Тема "Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера"

Ситуаційне завдання "Визначення норми керованості"

На підприємстві почалися роботи щодо удосконалення організаційної структури. Був проведений аналіз існуючої структури, в результаті чого виявлені певні недоліки. Серед інших недоліків найбільш суттєвим відмічений такий: деякі виробничі дільниці або занадто великі (важко керовані), або малочисельні, що призводить до недоцільного збільшення лінійних менеджерів.

Для ліквідації виявлених недоліків на підприємстві був розроблений норматив чисельності, який дозволяє визначити найбільш доцільну кількість підлеглих у кожного менеджера – керівника виробничою дільницею. Норматив був розроблений менеджером відділу управління персоналом та обговорювався лінійними менеджерами, після чого були внесені коригування. Після обговорення був встановлений остаточний норматив:

$$Ч = (34 - 3,25P) \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5, \quad (3)$$

- де P – середній розряд робочих (або робіт);
 K_1 – тип виробництва (або кількість норм на робочого);
 K_2 – складність обладнання;
 K_3 – складність техніки;
 K_4 – відповідальність;
 K_5 – самостійність у виборі методів.

Завдання

Відповідно до варіанта (табл. 16) визначити норму керованості за трьома дільницями (табл. 17). Дати характеристику дільниці, визначивши особливості, з якими менеджер стикається в процесі управління.

Таблиця 16

Вихідні дані

Варіант (дільниця)	Середній розряд роботи	Коригуючі коефіцієнти				
		K_1	K_2	K_3	K_4	K_5
1	2	3	4	5	6	7
1	3,2	0,0	1,0	0,9	0,9	1,0
2	4,4	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8
3	2,9	1,0	0,9	0,8	0,8	1,0
4	4,5	0,8	1,0	1,0	,0	0,9
5	3,7	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9

Закінчення табл. 16

1	2	3	4	5	6	7
6	3,1	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0
7	3,9	0,9	0,9	1,0	0,8	0,8
8	4,5	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0
9	3,5	1,0	1,0	0,9	1,0	0,8
10	3,3	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
11	3,4	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
12	3,5	0,9	0,9	0,8	0,9	0,0
13	3,6	0,9	0,9	0,8	0,0	0,9
14	3,7	1,0	1,0	0,9	90,0	0,9
15	3,8	1,0	1,0	0,9	95,0	1,0
16	3,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9
17	4,0	1,0	0,0	1,0	0,9	1,0
18	4,1	0,0	1,0	0,9	0,9	1,0
19	4,2	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0
20	4,3	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0
21	4,4	0,8	0,9	0,9	0,8	0,0
22	4,5	1,0	0,9	1,0	0,8	0,9
23	2,8	0,9	0,9	1,0	0,9	1,0
24	2,9	0,9	1,0	0,9	0,9	0,8
25	3,1	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
26	3,3	1,0	0,9	0,8	1,0	0,8
27	3,5	0,8	1,0	1,0	0,9	0,8
28	3,7	0,8	0,9	1,0	0,9	0,9
29	3,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,0
30	4,1	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9
31	4,3	1,0	0,8	0,8	0,8	0,9
32	4,2	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0
33	4,3	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0
34	4,4	1,0	0,8	0,8	0,8	0,0
35	3,8	1,0	0,9	0,8	0,9	0,9
36	3,6	0,9	0,9	0,8	0,9	1,0
37	3,7	0,9	1,0	0,9	1,0	0,8
38	2,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0
39	3,6	1,0	0,9	0,9	0,9	0,8
40	4,5	0,8	0,0	1,0	0,8	0,8
41	3,5	0,9	1,0	1,0	0,8	0,9
42	3,6	0,8	1,0	0,8	0,8	0,0

Вибір ділянки за варіантами

Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 16)	Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 16)	Варіант (за списком)	Ділянка (за табл. 16)
1	1,3,5	11	21,26,30	21	15,25,35
2	2,4,6	12	32,38,40	22	16,26,36
3	3,6,8	13	41,32,35	23	6,17,27
4	2,5,6	14	28,27,31	24	8,28,38
5	4,6,9	15	17,19,31	25	9,39,42
6	8,9,10	16	21,31,41	26	11,15,25
7	11,10,15	17	22,32,38	27	12,16,42
8	12,13,16	18	23,43,33	28	13,16,18
9	13,14,17	19	24,34,42	29	1,11,31
10	18,20,22	20	25,35,42	30	9,15,28

Методичні рекомендації до виконання завдання

Одним з факторів, які вплинули на формування нормативу, є розряд робіт (середній). Чим складніше робота, що виконується, тим частіше менеджер повинен давати роз'яснення, вказівки, жорсткіше контролювати хід виробництва. Тому норма керованості зменшується при ускладненні робіт.

Найбільш висока норма керованості зазвичай існує у масовому виробництві, де технологічний процес відпрацьований до дрібних деталей, а найбільш низька – у одиничному виробництві, де технологічний процес фактично створюють спільно менеджер та робочий.

Значення величин K_1 наведені в табл. 18.

Суттєвий вплив на норму керованості має складність обладнання, яким оснащена ділянка. Деякою мірою цей фактор пов'язаний із складністю робіт, однак далеко не завжди такий зв'язок існує. Поняття "складність" можна трактувати по-різному. В даному випадку обладнання підприємства розділено на три групи за ступенем складності. Вирішено розглядати такі групи складності та відповідні їм коефіцієнти (табл. 19).

Вплив типу виробництва на величину K_1

Тип виробництва	K_1
Масовий	1
Крупно-серійний	0,95
Середньо-серійний	0,9
Дрібно-серійний	0,85
Одиничний	0,75

Вплив складності обладнання на величину K_2

Складність	K_2
Нескладне	1,1
Звичайне	1,0
Складне	0,8

Суттєвий вплив на норму обслуговування здійснює вік обладнання. Чим він вищий, тим більша вірогідність поломок, складніше виконувати роботи. Оцінка здійснюється за середнім віком обладнання на ділянці. Коефіцієнт залежить від вікової категорії, до якої увійшов середній вік обладнання ділянки (табл. 20).

Вплив середнього віку обладнання ділянки на величину коефіцієнта K_3

Середній вік обладнання, рік	K_3
0-7	1,0
07.01.15	0,9
Більше 15	0,8

При визначенні норми керованості слід врахувати й фактор відповідальності. Поняття відповідальності дуже ємне. Наприклад, відповідальність за робочий стан обладнання. Ця відповідальність характерна для усіх менеджерів і вона підвищується, якщо який-небудь верстат чи група є на підприємстві "вузьким місцем", від якого залежить виконання завдання.

Підвищення відповідальності може бути й за виконання робіт, обробку дорогих або дефіцитних матеріалів. Також підвищення відповідальності за людей, якщо роботи виконуються у складних, дуже небезпечних умовах. При підвищеному рівні відповідальності коригуючи коефіцієнт становить $K_4 - 0,9$, при дуже високому рівні – $0,8$, у звичайних умовах – $1,0$.

При визначенні норми керованості слід враховувати й ступінь самостійності менеджера як у сфері організації виробництва, так і у сфері технології. В одному випадку менеджер отримує на кожну зміну чіткий план-завдання, а в іншому він сам повинен його розробляти. Можливо, що на кожну роботу складена технологічна карта, де вказані за переходами режими різання, витрати часу за елементами, а в іншому

випадку й технологічний процес та норму часу менеджер повинен визначати самостійно. Тому у випадку відповідного організаційного та технологічного забезпечення коефіцієнт K_5 дорівнює 1.

При підвищеному рівні самостійності $K_5 = 0,9$, а при дуже високому – 0,8.

Використовуючи середній розряд роботи, наведений норматив та визначивши для кожної ділянки п'ять коригуючих коефіцієнтів, можна визначити норму керованості.

Тема "Складання та оформлення документів"

Ситуаційне завдання. "Складання управлінських документів"

На механічній ділянці при обробці деталей "А" зламався спеціальний різець. Причиною поломки стало вкраплення у відливку елементів кріплення, що не передбачено. Відливки поступають по кооперації. Спеціальний різець замовляється на інструментальному заводі. Для оформлення та отримання замовлення необхідний місяць.

Відливки обробили універсальними різцями, на що було затрачено у 5 разів більше часу. Крім того, дві доби технологи та висококваліфіковані робочі розробляли технологію обробки відливок універсальним різцем.

У результаті партія деталей не була своєчасно поставлена замовнику. Підприємство заплатило неустойку у розмірі 215 тис. грн.

По факту виплати неустойки директор своїм письмовим розпорядженням доручив начальнику виробництва виявити причину зриву поставок.

Начальник виробництва потребував від начальника підрозділу пояснювальну записку, де обґрунтовані причини зриву поставок деталей на збирання.

На основі цієї пояснювальної записки керівник своїм розпорядженням створив комісію для визначення причин поломки спеціального різця, яка погодилася з думкою начальника підрозділу, про що був створений відповідний акт.

Одночасно начальник виробництва потребував від начальника інструментальної служби пояснень, чому на інструментальному складі не було резервного спеціального різця. У пояснювальній записці начальник інструментальної служби повідомив, що в межах скорочення надлишкових запасів інструменту були ліквідовані резервні інструменти у тих випадках, коли вони рідко використовуються. У результаті була отримана економія 56 тис. грн.

Одночасно начальник виробничого відділу в своїй пояснювальній записці повідомив, що норматив тривалості виробничого циклу був зменшений на 20 % з метою скорочення величини незавершеного виробництва. У результаті цього була досягнута економія 524 тис. грн.

Через скорочення виробничого циклу при збої у виробництві не було резервного часу, щоб компенсувати збої.

Начальник виробництва проаналізував отримані документи та повинен прийняти рішення.

Завдання

Прийміть доцільне рішення (з боку начальника виробництва). Своє рішення необхідно надати у вигляді доповідної записки директору підприємства та додати до неї проект наказу. Крім того, до доповідної записки слід додати всі супроводжуючі документи (пояснювальні записки, розпорядження, акт).

Методичні рекомендації для виконання завдання

Акт

Це документ, який містить рішення щодо законів, указів, постанов і складається на підтвердження фактів, подій, вчинків, пов'язаних з діяльністю установ та окремих осіб. Як правило, це документація постійнодіючих експертних комісій, спеціально уповноважених осіб або представників перевіряючих організацій.

Акт складається кількома особами з метою об'єктивного фінансування подій, фактів або певної ситуації. Виклад і форма тексту актів регламентовані. Текст акта має дві частини:

- вступну (вказуються підстави для складання акта, перелічуються особи, що склали акт, а також присутні при його складанні);
- констатуючу (викладаються мета й завдання акта, характер проведеної роботи, перелічуються виявлені факти, даються висновки).

Після слова *Підстава* вказується документ чи усне розпорядження службової особи щодо необхідності та юридичної ваги певного акта.

Після слова *Складено* перераховують особи, які склали акт або були присутні при його складанні, і обов'язково зазначаються їхні посади, ініціали й прізвища. Якщо акт готувався комісією, то першим друкується прізвище голови, прізвища інших членів комісії розташовуються в алфавітному порядку.

У кінці акта (перед підписами) повідомляється кількість примірників і вказується місце їх зберігання.

Реквізити :

назва установи;
гриф затвердження;
назва виду документа;
номер;
місце складання;
заголовок;
текст;
підписи;
дата;
печатка.

Доповідна записка

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

Реквізити:

назва виду документа;
заголовок;
посада, прізвище та ініціали керівника, якому вона подається;
текст;
посада, прізвище та ініціали особи, яка подає записку (може розташовувати після адресата);
дата складання;
підпис.

Пояснювальна записка

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

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

Пояснювальна записка, яка не виходить за межу установи, оформляється на бланку або стандартному аркуші із зазначенням таких реквізитів:

адресата;

назви виду документа;
прізвища (адреси) адресанта;
заголовка;
тексту;
дати складання;
підпису.

Розпорядження

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

Реквізити:

назва структурного підрозділу;

назва виду документа;

дата;

індекс;

місце видання;

заголовок до тексту;

текст, що містить такі частини:

- констатуючу (вказуються мета або причини видання);
 - розпорядчу (вказуються дії, які треба виконати, та особи, відповідальні за виконання);
- підпис.

Наказ

Це розпорядчий документ, який видається керівником установи і стосується організаційних та кадрових питань.

Розрізняють накази щодо особового складу (кадрові) і накази із загальних питань (організаційні).

Організаційні накази видаються при затвердженні перспективних, річних та інших планів, а також при різних організаційних змінах на підприємстві.

Реквізити:

назва виду документа;

назва установи, що видає наказ, або назва посади керівника;

місце видання;

номер;

дата;
заголовок;
текст, що складається з двох частин:

- констатуються та аналізуються факти;
- подаються розпорядження;

підпис керівника установи;
печатка.

Тема "Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів"

Завдання "Організація діловодства на підприємстві"

Охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються на практиці, а саме:

- централізовані;
- децентралізовані;
- змішані.

Які форми діловодства використовуються на вашому підприємстві. Чи відповідають вони вимогам щодо діловодства?

Чи розповсюдженим на вашому підприємстві є використання стандартизованих документів?

Наскільки розповсюдженим є використання у діловодстві трафаретів або інших видів уніфікованих документів. Наведіть приклади.

Тема "Організація та проведення нарад і зборів"

Ситуаційне завдання "Підготовка до наради"

Менеджер філіалу організації приїхав з доповіддю про роботу до головної компанії. Завданням менеджера було проаналізувати можливість збільшити обсяг виробництва на основі таких даних (табл. 21).

Менеджер запропонував та обґрунтував можливість збільшення обсягів за рахунок зростання продуктивності праці за першим видом робіт ($V_{пп1}$) на P %, а по другому ($V_{пп2}$) – на K % (табл. 22).

Таблиця 21

Вихідні дані

Показники	Вид роботи	
	I	II
Трудомісткість виробу, нормо-год.:		
А	2,1	1,9
Б	3,2	1,5
Виробнича програма, шт.:		
А	60	60
Б	40	40
Виконання норм часу, %	115	105
Корисний фонд часу одного робітника, год.	1780	
Режим роботи	Однозмінний	

Вихідні дані

№	P, %	K, %	H, %	M %
1	12	9	25	35
2	13	5	26	34
3	14	6	27	35
4	15	7	28	36
5	16	8	29	347
6	17	9	30	38
7	18	10	30	39
8	7	12	22	33
9	8	13	23	32
10	9	14	24	33
11	10	15	25	34
12	11	6	20	35
13	12	7	21	36
14	13	5	23	37
15	14	6	24	38
16	15	5	25	39
17	16	6	26	40
18	17	7	27	41
19	18	4	20	33
20	7	10	25	32
21	6	11	25	31
22	5	12	25	30
23	7	13	26	31
24	8	14	28	32
25	9	15	29	33
26	10	4	20	31
27	18	6	24	32
28	7	5	25	33
29	6	6	20	35
30	5	7	21	36

Несподівано менеджер дізнався що збільшити обсяг виробництва на підприємстві в цілому необхідно на H %, в тому числі обсяг виробництва виробів "Б" – на M %.

Через годину менеджеру необхідно доповісти керівництву, яким чином слід змінити кількість робочих місць на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання ситуації

Чисельність робочих за видами робіт визначається за формулою:

$$Ч_p = \frac{T\Sigma}{K_{в.н.} \times \Phi_{ч}}, \quad (4)$$

де $T\Sigma$ – трудомісткість виготовлення програми, люд-год.;

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

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

Розрахувавши загальну трудомісткість робіт слід знайти загальний плановий обсяг виробництва (помноживши загальну трудомісткість на відсоток збільшення обсягів виробництва).

Далі слід окремо розрахувати новий обсяг виробництва по виробу "Б" (помноживши загальну трудомісткість виготовлення виробів "Б" на відповідних відсоток збільшення обсягів цього виробу).

Різниця між загальним плановим обсягом виробництва виробництва та плановим обсягом виробництва виробу "Б" буде плановим обсягом виробництва виробу "А".

Обсяг виробництва можна збільшити за рахунок двох факторів: збільшення продуктивності праці ($V_{пп}$) та збільшення чисельності ($V_{ч}$). Вплив цих факторів на обсяг виробництва виражається таким чином:

$$iV = V_{пп} \times V_{ч}, \quad (5)$$

де iV – індекс загальної зміни обсягів виробництва.

Виходячи із запланованої зміни відсотка продуктивності праці, розрахувати по кожному виду зміну трудомісткості.

На основі розрахунків нової трудомісткості визначити з формули 5, наскільки слід змінити чисельність персоналу, які залучені до виробництва 1-го виду робіт.

Аналогічним чином провести розрахунки по другому виду робіт, а потім підсумувати, наскільки працівників загалом зміниться чисельність персоналу підприємства.

Завдання "Організація та проведення нарад, зборів, засідань"

Яка мета та завдання реалізуються при проведенні зборів, засідань та нарад. Наведіть класифікацію нарад, зазначте їх особливості.

Опишіть основні етапи підготовки нарад, зборів та засідань.

Проаналізуйте підготовку, проведення та реалізацію рішень нарад, зборів, засідань в яких ви брали участь у вашій організації.

На які позитивні сторони або недоліки ви можете вказати? Наскільки ефективними були ці заходи. Наведіть приклади.

Рекомендована література

Основна

1. Глущик С. В. Сучасні ділові папери / Глущик С. В. – К. : А.С.К., 2002. – 398 с.
2. Данюк В. М. Організація праці менеджера / Данюк В. М. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
3. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника / Фельзер А. Б., Добропецький О. В. – К. : Вища школа, 1999. – 383 с.

Додаткова

4. Балабанов Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Балабанов Л. В., Сардак О. В. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : ВД "Професіонал", 2007. – 416 с.
5. Глухов В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 472 с.
6. Мельник Л. П. Психология управления / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
7. Рос Д. Энциклопедия менеджера / Рос Д., Ричард Т. – М. : А.Б.Б., 2005. – 676 с.
8. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / Семенов А. К., Маслов Е. П. – М. : "Дашков и К^о". 2002. – 200 с.
9. Тимошенко И. И. Менеджер организации / Тимошенко И. И., Соснин А. С. – К. : Е.У.Ф., 1999. – 348 с.
10. Школинский В. В. Психология менеджмента / Школинский В. В. – М. : РАУ, 2000. – 184 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практичні завдання
та методичні рекомендації до їх виконання
з навчальної дисципліни
"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА"
для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
заочної форми навчання**

Укладачі: **Потьомкін Сергій Костянтинович**
Яндола Кристина Олександрівна
Козлова Інна Миколаївна

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

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2012 р. Поз. № 165.

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.
Ум.-друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж прим. Зам. №

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

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Практичні завдання
та методичні рекомендації до їх виконання
з навчальної дисципліни**

**"ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ
МЕНЕДЖЕРА"**

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