



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«28» серпня 2021 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«28» серпня 2021 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 242 Туризм
галузі знань 24 Сфера обслуговування
денної форми навчання

м. Хмельницький
2021

РОЗРОБНИКИ:

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2021 року

_____ Олена ХИТРА

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування
«27» серпня 2021 року, протокол № 1.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент
«27» серпня 2021 року

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету управління та економіки, кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2021 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

Стор.

1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	–	4
1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	–	4
1.2.	Лекції	–	5
1.3.	Семінарські (практичні) заняття	–	6
1.4.	Самостійна робота студентів	–	24
1.5.	Індивідуальні завдання	–	28
1.6.	Підсумковий контроль	–	30
2.	Схема нарахування балів	–	31
3.	Рекомендовані джерела	–	33
3.1.	Основні джерела		33
3.2.	Допоміжні джерела		33
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	35

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1.	Поняття і доцільність застосування тайм-менеджменту	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
2.	Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту	16	2	4	-	-	10	-	-	-	-	-	-
3.	Законодавче регулювання, облік та аналіз робочого часу	16	2	4	-	-	10	-	-	-	-	-	-
4.	Встановлення пріоритетів при прийнятті управлінських рішень	16	2	4	-	-	10	-	-	-	-	-	-
5.	Цілепокладання і планування у тайм-менеджменті	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
6.	Організація проведення нарад, ділових переговорів та роботи з документами	16	2	4	-	-	10	-	-	-	-	-	-
7.	Комунікації та делегування повноважень у тайм-менеджменті	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
8.	Тайм-менеджмент і процеси командотворення	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
9.	Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку	15	2	4	-	-	9	-	-	-	-	-	-
	Всього годин:	135	18	28	-	-	89	-	-	-	-	-	-

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	К-сть годин
1.	<i>Поняття і доцільність застосування тайм-менеджменту</i>	2
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5. 1.6.	Підходи до визначення сутності тайм-менеджменту. Характеристика етапів розвитку тайм-менеджменту. Основні передумови й принципи впровадження тайм-менеджменту. Основні стратегії й прийоми тайм-менеджменту. Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності. Цикл тайм-менеджменту. Переваги і недоліки впровадження тайм-менеджменту.	
2.	<i>Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту</i>	2
2.1. 2.2. 2.3. 2.4.	Ієрархічні рівні тайм-менеджменту. Стратегії управління часом. Індивідуальний (особистісний) тайм-менеджмент. Поняття часової компетентності. Рольовий (професійний) тайм-менеджмент. Соціальний та корпоративний тайм-менеджмент.	
3.	<i>Законодавче регулювання, облік та аналіз робочого часу</i>	2
3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5. 3.6.	Робочий час як універсальна міра кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток. Режим праці та відпочинку. Нормування праці на підприємствах. Облік та аналіз робочого часу. Нетипові моделі робочого часу.	
4.	<i>Встановлення пріоритетів при прийнятті управлінських рішень</i>	2
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. 4.5. 4.6. 4.7.	Поняття і класифікація управлінських рішень. Процес підготовки і прийняття управлінського рішення. Сутність і значення встановлення пріоритетів. Принцип Парето. Встановлення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу. Аналіз пріоритетності за Ейзенхауером. Матриця управління часом Ст. Кові.	
5.	<i>Цілепокладання і планування у тайм-менеджменті</i>	2
5.1. 5.2. 5.3. 5.4. 5.5. 5.6. 5.7. 5.8.	Визначення понять «мета» і «цілепокладання». Класифікація цілей. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей. «SMART»-технологія постановки цілей. Планування як невід'ємний елемент самоменеджменту: загальні правила планування ефективного використання часу. Методи планування робочого часу. Застосування діаграм Ганта і мережних графіків у плануванні часу. Індивідуальний фонд часу і поняття часової перспективи. Урахування графіка працездатності при плануванні робочого часу.	
6.	<i>Організація проведення нарад, ділових переговорів та роботи з документами</i>	2
6.1. 6.2. 6.3. 6.4.	Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення. Підготовка й проведення ділових бесід та переговорів. Документування управлінської діяльності в організації. Напрями використання комп'ютерних технологій в документальному забезпеченні управління.	

7.	<i>Комунікації та делегування повноважень у тайм-менеджменті</i>	2
7.1.	Організація взаємодії як функція менеджменту. Загальна модель процесу комунікації.	
7.2.	Основні типи комунікативних структур в організації.	
7.3.	Причини виникнення і шляхи усунення комунікативних бар'єрів.	
7.4.	Поняття професійної комунікативної культури. Різновиди комунікативної поведінки залежно від типу співрозмовника.	
7.5.	Основні види й принципи професійно-кваліфікаційного поділу та кооперування управлінської праці.	
7.6.	Техніка і форми передачі розпоряджень. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.	
7.7.	Делегування повноважень: переваги і недоліки.	
7.8.	Боротьба зі стресами як засіб вивільнення часу.	
8.	<i>Тайм-менеджмент і процеси командотворення</i>	2
8.1.	Специфіка командної організації праці в сучасних організаціях.	
8.2.	Основні етапи командотворення.	
8.3.	Специфіка розподілу і виконання командних ролей.	
8.4.	Групові ефекти у спільній трудовій діяльності.	
8.5.	Згуртованість та організованість команди. Поняття «групового мислення» і «зрушення ризику».	
8.6.	Синектика як метод активізації діяльності креативних команд.	
8.7.	Критерії визначення ефективності командної праці.	
9.	<i>Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку</i>	2
9.1.	Поняття організаційного розвитку. Фактори, які сприяють або перешкоджають роботі з розвитку.	
9.2.	Принципи управління організаційними змінами.	
9.3.	Опір організаційним змінам з боку персоналу.	
9.4.	Критерії ефективності організаційних змін.	
9.5.	Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод реалізації організаційних змін.	
9.6.	Ставлення до часу як елемент корпоративної культури.	
Усього:		18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Поняття і доцільність застосування тайм-менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та основні завдання тайм-менеджменту.
2. Етапи розвитку тайм-менеджменту.
3. Базові принципи тайм-менеджменту.
4. Основні прийоми тайм-менеджменту.
5. Зв'язок тайм-менеджменту з іншими складовими системи управління.
6. Цикл тайм-менеджменту.
7. Переваги тайм-менеджменту.
8. Ризики при впровадженні тайм-менеджменту.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: самоменеджмент, тайм-менеджмент, тейлоризм, час.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- часові аспекти ефективності економічних систем;
- значення часу в умовах економічної кризи;
- час і науково-технічний прогрес;
- нове розуміння часу у контексті трансформації ціннісних орієнтирів суспільства;
- правильне використання часу як запорука успішного виконання професійних обов'язків, досягнення цілей.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Тайм-менеджмент на стратегічному рівні управління.
2. Тайм-менеджмент на тактичному і операційному рівнях управління.
3. Стратегії управління часом.
4. Тайм-менеджмент і рекреаційна діяльність.
5. Особливості застосування тайм-менеджменту в туристичній діяльності.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: індивідуальний (особистісний) тайм-менеджмент, командний тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент, програма тайм-менеджменту, проєкт тайм-менеджменту, прокрастинація, рольовий (професійний) тайм-менеджмент, соціальний тайм-менеджмент, часова компетентність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- шляхи оптимізації використання часового ресурсу із визначенням загальної часомісткості реалізації стратегічного плану підприємства;
- особливості “посекундної тарифікації” часу з розбиттям бізнес-процесів на окремі фази і визначенням їх часової місткості;
- способи досягнення своєчасності прийняття і точності виконання тактичних управлінських рішень;
- оптимізація часу на операційному рівні як запорука своєчасного виконання замовлень,
- оптимізація часу як запорука своєчасного реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища;
- особливості застосування стратегії «накопичення» часу;
- особливості застосування стратегії «упорядкування» часу;
- порівняльний аналіз стратегій «прискорення» та «уповільнення» часу.

Семінарське заняття 3

Тема 2. Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Індивідуальний тайм-менеджмент як інструмент особистісного розвитку.
2. Специфіка рольового (професійного) тайм-менеджменту.
3. Зміст та напрями формування часової компетентності.
4. Соціальний тайм-менеджмент як інструмент налагодження ефективних комунікацій.
5. Рівні і зміст корпоративного тайм-менеджменту.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: індивідуальний (особистісний) тайм-менеджмент, командний тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент, програма тайм-менеджменту, проєкт тайм-менеджменту, прокрастинація, рольовий (професійний) тайм-менеджмент, соціальний тайм-менеджмент, часова компетентність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- соціальний тайм-менеджмент як інструмент оптимізації взаємодії людей у соціумі;
- індивідуальний тайм-менеджмент: фактори впливу та перешкоди застосування;
- особливості застосування самоменеджменту в професійній діяльності фахівця у галузі туризму;
- причини виникнення і шляхи подолання прокрастинації;
- різновиди регуляції часу фахівців;
- особливості монохромного і поліхромного часових вимірів професійної діяльності фахівця у галузі туризму.

Семінарське заняття 4

Тема 3. Законодавче регулювання, облік та аналіз робочого часу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Робочий час як універсальна міра кількості праці. Зв'язок з продуктивністю та інтенсивністю праці.
2. Законодавче регулювання робочого часу.
3. Різновиди і тривалість відпусток.
4. Режими праці та відпочинку.
5. Структура змінного робочого часу. Порядок розрахунку штучно-калькуляційного часу.
6. Нормування затрат робочого часу. Технічно обґрунтовані і дослідно-статистичні норми часу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: аморфний робочий час, відпустка, внутрішньозмінний фонд робочого часу, гнучкий режим робочого часу, інвентаризація часу, індивідуальний робочий час, коефіцієнт використання робочого часу, моніторинг робочого часу, надурочні роботи, неповний робочий час, норма тривалості робочого часу, норми часу, «поглинач» часу, «рахунок робочого часу», режим праці й відпочинку, скорочений робочий час, табельний облік використання робочого часу, флекс-тайм, фотографія робочого часу, хронометраж, цілоденний фонд робочого часу, час роботи.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- основні положення трудового законодавства України, що регламентують тривалість праці й відпочинку;
- регламентація норми тривалості робочого часу; порівняння понять «неповний робочий час» і «скорочений робочий час»;
- класифікація затрат робочого часу;
- структура часу продуктивної і непродуктивної зайнятості;
- нормовані і ненормовані затрати робочого часу.

Семінарське заняття 5

Тема 3. Законодавче регулювання, облік та аналіз робочого часу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Інвентаризація часу. Табельний облік використання часу на підприємстві.
2. Особливості функціонування підсистеми ОРЧ («Облік Робочого Часу»).
3. Методи вивчення витрат робочого часу.
4. Показники аналізу робочого часу.
5. Особливості впровадження гнучкого режиму робочого часу. Поняття «індивідуальний робочий час».
6. Нетипові моделі робочого часу.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: аморфний робочий час, відпустка, внутрішньозмінний фонд робочого часу, гнучкий режим робочого часу, інвентаризація часу, індивідуальний робочий час, коефіцієнт використання робочого часу, моніторинг робочого часу, надурочні роботи, неповний робочий час, норма тривалості робочого часу, норми часу, «поглинач» часу, «рахунок робочого часу», режим праці й відпочинку, скорочений робочий час, табельний облік використання робочого часу, флекс-тайм, фотографія робочого часу, хронометраж, цілоденний фонд робочого часу, час роботи.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- організація процедури інвентаризації робочого часу;
- порядок заповнення таблиця використання робочого часу;
- типові «поглиначі» часу;
- особливості проведення хронометражу і фотографії робочого часу фахівця;
- порядок обчислення показників використання робочого часу;
- аморфний робочий час: поняття та перспективи впровадження на підприємствах туристичної галузі.

Практичні завдання

Завдання 1. Виконати факторний аналіз робочого часу згідно з наведеними у таблиці 1 даними.

Таблиця 1

Аналіз використання робочого часу на _____ за 2018–2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, %	
		2018	2019	2020	2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
Календарний фонд робочого часу	днів	365	365	366	100	100,3
Вихідні та святкові дні		115	115	115	100	100
Кількість календарних робочих днів		250	250	251	100	100,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	590	637	773	108,0	121,4
Корисний фонд робочого часу	людино-годин	1066024	1271412	1459192	119,3	114,8
Відпрацьовано, всього		1011396	1184036	1345328	117,1	113,6
Не відпрацьовано, всього у т. ч.:		54628	87376	113864	159,9	130,3

– щорічні відпустки		36148	52904	67712	146,4	128,0
– тимчасова непрацездатність	людино-годин	17672	33528	44472	189,7	132,6
– неявки з дозволу адміністрації		808	632	840	78,2	132,9
– прогули		-	312	840	-	269,2

Завдання 2. Оцінити ефективність використання робочого часу на основі розрахунку коефіцієнтів використання максимально-можливого, номінального та календарного фонду робочого часу. Вихідні дані наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз використання робочого часу на _____ за 2018–2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зростання, %	
					2019/2018	2020/2019
Календарний фонд часу	днів	365	365	366	100	100,3
Кількість неробочих днів	днів	115	115	115	100	100
Кількість календарних робочих днів	днів	250	250	251	100	100,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	555	635	714	114,4	112,4
Корисний фонд робочого часу	людино-годин	1155535	1346835	1519379	116,5	112,8
Відпрацьовано, всього		904279	1121112	1259843	124,0	112,4
з них надурочно		-	-	-	-	-
Не відпрацьовано, всього у тому числі:		251256	225723	259536	89,8	115,0
- щорічні відпустки (основні та додаткові)		60256	71987	97088	119,5	134,9
- тимчасова непрацездатність		45256	56019	65358	123,8	116,7
- відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)		24664	21824	32544	88,5	149,1
- неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень		116064	62325	48458	53,7	77,8
- простой		-	-	-	-	-
- з інших причин		5016	13568	16088	270,5	118,6

Завдання 3. Проаналізувати використання робочого часу на основі балансу (таблиця 3), складеного за даними індивідуальної фотографії робочого часу.

Таблиця 3

Баланс робочого часу за даними індивідуальної фотографії

Елементи затрат часу	Індекс	Кількість вимірювань	Фактичний баланс		Нормативний баланс		Відхилення (+, -)
			хв	%	хв	%	
Підготовчо-завершальний час	$T_{пз}$	6	24		20		
Час оперативної роботи	$T_{оп}$	12			407		
Час обслуговування робочого місця	$T_{об}$	4	23		15		
Час непродуктивної роботи	$T_{рп}$	2	12		-		
Час перерв, зумовлених	$T_{пнт}$	3	43		-		

недоліками у виробництві							
Час перерв, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни	$T_{\text{пгд}}$	4	29		-		
Час на відпочинок та особисті потреби	$T_{\text{воп}}$	4	15		38		
Змінний робочий час	$T_{\text{зм}}$	35	480	100	480	100	-

Обчислити показники:

- оперативної роботи у фактичному балансі робочого часу;
 - ефективного використання змінного робочого часу K_1 ;
 - неприхованих (явних) втрат робочого часу K_2 ;
 - прихованих втрат робочого часу K_3 ;
 - можливого ущільнення робочого часу внаслідок усунення всіх видів втрат K_4 .
- Запропонувати план заходів з усунення причин втрат робочого часу.

Семінарське заняття 6

Тема 4. Встановлення пріоритетів при прийнятті управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття і класифікація управлінських рішень.
2. Вимоги до управлінського рішення.
3. Основні етапи підготовки і прийняття управлінського рішення.
4. Методи вироблення і прийняття управлінського рішення.
5. Критерії якості управлінського рішення.
6. Типові помилки при прийнятті рішень.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: АБВ-аналіз, встановлення пріоритетів, матриця Ейзенхауера, матриця управління часом Ст. Кові, принцип Парето, управлінське рішення.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- причини виникнення потреби в прийнятті управлінського рішення;
- роль часового чинника у прийнятті стратегічних і тактичних рішень;
- роль часового чинника у прийнятті одноособових і колективних рішень;
- модель раціонального прийняття рішень.

Семінарське заняття 7

Тема 4. Встановлення пріоритетів при прийнятті управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

1. Позитивні наслідки встановлення пріоритетів у прийнятті управлінських рішень.
2. Встановлення пріоритетності за принципом Парето.
3. Встановлення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.
4. Аналіз пріоритетності рішень за матрицею Ейзенхауера.
5. Особливості застосування матриці управління часом Ст. Кові.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: АБВ-аналіз, встановлення пріоритетів, матриця Ейзенхауера, матриця управління часом Ст. Кові, принцип Парето, управлінське рішення.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- правила відбору першочергових завдань при прийнятті управлінських рішень;
- застосування принципу Парето у повсякденному житті і бізнесі;
- упорядкування робочих завдань фахівця з туристичного обслуговування за допомогою АБВ-аналізу;
- упорядкування робочих завдань фахівця з готельного обслуговування за матрицею Ейзенхауера;
- застосування матриці управління часом Ст. Кові в діяльності керівника туристичної агенції.

Кейси

Кейс 1. Людмила Олександрівна, начальник відділу податкового аудиту і валютного контролю Державної податкової інспекції, складала черговий план роботи відділу і міркувала, чи правильно вона планує роботу.

У відділі працюють 11 осіб (державні податкові ревізори – інспектори та податкові інспектори).

Основна мета роботи відділу – перевірки юридичних осіб: заплановані (згідно з Національним планом) та позапланові.

Національний план перевірок затверджується на рік, але оскільки це секретна інформація, то Людмила Олександрівна складає поквартальні плани перевірок, а за 10 днів до початку перевірки складає розпорядження, затверджує до нього склад бригад для перевірки підприємств, складає індивідуальні графіки перевірок на місяць для кожного працівника.

Робота відділу має свою специфіку: майже весь час працівники відділу (інспектори) знаходяться на підприємствах для їх перевірки.

На початку робочого дня з 8 до 9 години Людмила Олександрівна проводить щоденну оперативну нараду, на якій працівники доповідають про результати перевірок підприємств, які відбулися напередодні, порушення, що виявлені у ході перевірки, доповідають про виконання контрольних завдань (інформації, звіти тощо). Після 9 години працівники відділу їдуть на підприємства для виконання поточних, запланованих перевірок, а Людмила Олександрівна залишається сама і їй доводиться виконувати самостійно найскладнішу й найвідповідальнішу роботу:

- звіти про кількість проведених перевірок;
- звіти про донраховані кошти;
- звіти про акти, що передані до податкової поліції;
- обробка оперативної інформації про кількість проведених перевірок за день, за тиждень;
- обробка інформації про мобілізацію;
- обробка інформації про фіктивні фірми;
- формування баз даних.

Так проходить майже кожен день. І Людмила Олександрівна замислилась, чи правильно вона планує роботу відділу і свою особисту роботу як керівника?

Запитання для обговорення:

1. Чи існує система планування роботи відділу? Опишіть її.
2. Назвіть усі види діяльності начальника відділу податкового аудиту і валютного контролю державної податкової інспекції Людмили Олександрівни.

3. Як би Ви ці види робіт поділили за пріоритетами на три категорії, використовуючи метод АБВ?

4. Як, на Вашу думку, організована робота відділу і керівника відділу – добре, чи її можна вдосконалити?

5. Як би Ви організували роботу, якщо були б керівником відділу?

Кейс 2. Робочий день начальника відділу обліку, звітності та прогнозування надходжень Державної податкової інспекції складається з таких видів діяльності:

1. Нарада у начальника ДПІ (щоденно).

2. Ознайомлення з проблемними і поточними питаннями та планування робочого часу.

3. Аналіз виконання прогнозного завдання по мобілізації надходжень станом на поточний день. Аналіз позитивних і негативних тенденцій, пошук можливих резервів.

4. Підготовка і передача звітних даних та пропозицій для начальника ДПІ.

5. Підготовка оперативних матеріалів та пропозицій для начальника ДПІ.

6. Аналіз звітності, поданої платниками податків, співставлення з оперативними даними, підготування висновків для начальника.

7. Вивчення інструкцій, наказів, розпоряджень керівництва.

8. Робота з поштою.

9. Проведення прийомів і консультацій.

10. Контроль за виконанням обов'язків підлеглими.

Запитання для обговорення:

1. Як би Ви визначили пріоритетність цих видів діяльності?

2. Розподіліть ці завдання за пріоритетами на категорії за допомогою аналізу АБВ.

Семінарське заняття 8

Тема 5. Цілепокладання і планування у тайм-менеджменті

Питання для усного опитування та дискусії

1. Визначення понять «мета» і «цілепокладання». Класифікація цілей.

2. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.

3. «SMART»-технологія постановки цілей.

4. Моделі стратегічного планування «дерево цілей» і «різдвяна ялинка».

5. Принципи планування у тайм-менеджменті.

6. Планування за методом «Альпи».

7. Орієнтовна структура і порядок ведення «щоденника часу».

8. Методика Getting Things Done.

9. Методика Форстера «Автофокус».

10. Планування за системою Франкліна.

11. Індивідуальний фонд часу і поняття часової перспективи.

12. Урахування графіка працездатності при плануванні робочого часу.

13. Теорія біоритмів людини і тайм-менеджмент.

14. Застосування діаграм Ганта і мережевих графіків у плануванні часу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: графік Ганта, «дерево цілей», мережеве планування, «різдвяна ялинка», теорія біоритмів, цілепокладання, ціль, часова перспектива, щоденник часу, «SMART»-технологія постановки цілей.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- загальні правила планування особистого часу;
- базові правила побудови «дерева цілей»;
- виділення часу на якісний відпочинок;
- метод визначення «жаб» та «слонів»;
- застосування сучасних Інтернет-сервісів у тайм-менеджменті;
- поняття збалансованої часової перспективи;
- мережеве планування у тайм-менеджменті.

Семінарське заняття 9

Тема 6. Організація проведення нарад, ділових переговорів та роботи з документами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Технологія підготовки до проведення нарад і зборів.
2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
3. Порядок денний наради.
4. Визначення персонального складу присутніх.
5. Визначення часу і місця проведення наради. Тривалість наради.
6. Роль і функції головуючого. Підведення підсумків.
7. Типові помилки в організації проведення нарад і зборів.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: діловодство, документування, інструктивна нарада, засідання, збори, оперативна нарада, переговори.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- методика раціональної підготовки наради;
- технологічна схема підготовки і проведення наради;
- етапи проведення ділової наради;
- принципи проведення оперативних нарад;
- методи ефективного проведення нарад.

Семінарське заняття 10

Тема 6. Організація проведення нарад, ділових переговорів та роботи з документами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Підготовка й проведення ділових бесід та переговорів.
2. Документування управлінської діяльності в організації.
3. Визначення продуктивності «паперової роботи».
4. Напрями використання комп'ютерних технологій в документальному забезпеченні управління.
5. Типові помилки в роботі з документами.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: діловодство, документування, інструктивна нарада, засідання, збори, оперативна нарада, переговори.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- вимоги до раціоналізації та напрями удосконалення документообігу на підприємстві;
- методи контролю за станом документального забезпечення управління;
- системи автоматизації діловодства.

Кейс

Микола Іваничук, 30-річний президент невеликої торговельної фірми, призначив зустріч своїй команді з приводу збільшення цін на товари, які реалізує його організація. Президентом він став два роки тому, успадкувавши посаду від батька (за станом здоров'я батько змушений був відійти від справ).

Новий керівник дуже важко адаптувався. І не тому, що не мав достатньо досвіду в бізнесі. В компанії він працював вже вісім років; крім того, закінчив університет, де вивчав менеджмент. Та цей рік був дуже важкий. Політична нестабільність, фінансовий стан країни, інфляційні процеси, високі податки не давали змоги стабілізувати роботу компанії. Тільки енергійні заходи управлінської команди відводили компанію від банкрутства.

На нараду були запрошені:

- Віктор Порошинець – 32-річний фінансовий директор компанії, який обіймає цю посаду вже три роки. Раніше працював начальником групи в аудиторській фірмі. Йому підпорядковані бухгалтерія та адміністративна служба;
- Анатолій Чумак – 35 років, економіст за освітою, займається закупівлею товарів у постачальників і підпорядкований тільки Віктору;
- сестра Миколи Олеся – 38 років, керує торговельними операціями. Торгівля організована через дилерів, тому в Олесі всього кілька осіб у підпорядкуванні. Навчається на заочному відділенні комерційної академії.

Микола запросив на нараду консультанта з керування. Адже розглядатимуть питання підвищення ефективності роботи компанії.

М. Іваничук повів засідання досить впевнено. “Питання підвищення цін розглядаємо не вперше. Проте рішення так і не ухвалене. Віктор пропонує підвищити ціни на 20 % вже тепер. Хотів би, щоб усі висловились з цього приводу”.

Віктор: “Аналіз звітів з прибутку свідчить, що ціни треба підвищити негайно. Ми втрачаємо гроші на кожному продукті. Якщо не зробити цього тепер, то до кінця року ми втратимо майже половину запланованого прибутку. Тому в нас немає іншого вибору”.

Анатолій: “Звичайно, було б ліпше підвищувати ціни на початку року, а не в середині сезону. Це викличе незадоволення у наших дилерів, ми можемо втратити багато клієнтів. Проте іншого виходу у нас немає”.

Микола (витримуючи паузу, оглянув усіх присутніх): “Отже, ви всі рекомендуєте підвищити ціни вже тепер!”

Віктор і Анатолій: “Так, тут немає жодних сумнівів”.

Анатолій: “Проте є одне застереження. Ми не можемо підвищувати ціни на старі замовлення, а лише на нові. Ми вже відправили багато замовлень за старими цінами. Дилери можуть не прийняти наших пропозицій. Тому підвищення цін стосуватиметься тільки тих замовлень, які ми маємо отримати”.

Віктор: “Якщо підвищити ціни тільки нових замовлень, а старих ні (перелік їх займає аж 32 сторінки), то ми просто не відчуємо результатів, і зниження прибутку триватиме”.

Анатолій: “Тоді ми повинні повідомити дилерів про підвищення цін на всі поставлені товари. Я затримаю їм поставки та відправляю листи про підвищення цін, а також попрошу їх підтвердити свою згоду, натякнувши, що у випадку відмови перестанемо постачати їм товари”.

Віктор: “Справді, це можна зробити тільки з підтвердженими замовленнями”.

Микола: “Ви вважаєте, що це найліпший вихід?”

Віктор: “Ми робимо гроші, і було б нерозумно не підвищувати ціни”.

Микола: “А ти, Олесю, чому мовчиш? Ти чимось занепокоєна?”

Олеся: “Мене турбує, що ми підвищуємо ціни в середині сезону”.

Віктор: “Олесю, запропонуй що-небудь ліпше”.

Олеся: “Я просто не знаю... Ці замовлення з дилерами ми узгоджували цілий місяць. Тут понад 150 назв товарів. Усю цю роботу знову треба починати спочатку. Мені це не дуже подобається”.

Віктор: “Однак це треба зробити”.

Анатолій: “Думаю, що причиною підвищення цін є інфляція. Вони зрозуміють нас. Давайте, спробуємо. Як на мене, треба ризикнути, правда, Олеся?”

Олеся знову знизує плечима.

Віктор: “Бізнес – це постійні сумніви, це ухвалення складних рішень”.

Усі замовкли, поглянули один на одного, а потім – на Миколу, президента компанії.

Микола: “Обдумаємо ще раз ситуацію. Зберемось завтра о 9.30. Перевірте ще раз свою аргументацію. Послухаємо також і консультанта”.

Наступного дня вся команда на нараду з’явилася вчасно. Президент повів розмову без вступу. Слово надано консультанту.

Консультант: “Я вважаю, що сумніви Олесі дуже аргументовані. Проблема полягає не у підвищенні цін, а в підвищенні цін у середині сезону. Якщо не можна обійтися без підвищення цін, то треба подумати про те, як зробити це з найменшими втратами, і не тільки грошей”.

Микола: “Так, ми змушені підвищити ціни”.

Віктор (грубо і з притиском): “Ціни треба підвищувати, і то негайно”.

Консультант: “Я не заперечую вашого рішення. Однак чи робите Ви це найліпшим чином? Адже з кожної ситуації є кілька виходів. Я не чув, що Ви проаналізували всі варіанти. Варто подумати, як це зробити з найменшими втратами. Ефект від підвищення цін виявиться лише наприкінці сезону. А гроші Ви отримаєте ще пізніше. За цей час Ви втратите чимало замовлень. Чого в цій ситуації буде більше: вигоди чи втрат? Розв’яжуйте цю проблему з погляду часу”.

Олеся: “Саме ця проблема мене турбувала”.

Консультант: “Вважаю, що підвищити ціни не неотримані замовлення буде набагато простіше, якщо пояснити ситуацію дилерам”.

Віктор: “Добре, мабуть, це найліпший вихід з ситуації”.

Анатолій: “У нас є дуже багато замовлень, які чекають підтвердження”.

Віктор: “Правильно, якщо нам допоможуть, то ми зможемо вже сьогодні розпочати роботу щодо підвищення цін з великих замовлень”.

Консультант: “А чому б не залучити до цієї роботи співробітників Олесі?”

Олеся: “Я підтримую цю пропозицію. Мої працівники знають дилерів. Вони з ними швидко домовляться”.

Віктор: “Вважаю, що стосовно великих замовлень ми всі проведемо переговори з дилерами по телефону. З приводу невеликих замовлень розішлемо листи”.

Консультант: “Треба вмовити дилерів зберегти замовлення. Скажіть їм, що Ви збережете всі їхні замовлення і підете назустріч усім їхнім змінам, якщо підтримають підвищення цін і підтвердять свою згоду протягом трьох днів. І весь цей процес треба тримати під контролем”.

Олеся: “Мене турбує, як організувати цю роботу найліпше”.

Віктор: “Ми з Олесею займемося цим негайно”.

Всі знову замовкли.

Микола: “Гаразд. Зустрінемося завтра і підсумуємо зроблене”.

Запитання для обговорення:

1. Проаналізуйте, що відбулося на першому засіданні? Яку роль грав кожен з учасників? Чи правильно діяли учасники команди? Чи було засідання ефективним?

2. Яке рішення учасники засідання планували ухвалити? Які деталі важливі для цього рішення?

3. Чи правильно вчинив президент компанії, доручивши команді ухвалювати групове рішення?

Семінарське заняття 11

Тема 7. Комунікації та делегування повноважень у тайм-менеджменті

Питання для усного опитування та дискусії

1. Організація взаємодії як функція менеджменту.
2. Загальна модель процесу комунікації.

3. Основні типи комунікативних структур в організації.
4. Причини виникнення і шляхи усунення комунікативних бар'єрів.
5. Поняття професійної комунікативної культури.
6. Основні види й принципи професійно-кваліфікаційного поділу та кооперування управлінської праці.
7. Техніка і форми передачі розпоряджень.
8. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
9. Делегування повноважень: переваги і недоліки.
10. Боротьба зі стресами як засіб вивільнення часу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: делегування повноважень, комунікативні бар'єри, комунікативний простір, комунікація, організація взаємодії, поділ управлінської праці, розпорядження, розпорядчий вплив, стрес, стресор.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- види повноважень в управлінській діяльності;
- умови делегування повноважень;
- основні принципи делегування повноважень;
- технологічний поділ праці в управлінні;
- напрями вертикального поділу управлінської праці;
- нормативні акти, що регламентують організацію взаємодії і повноважень;
- принципи розпорядчої діяльності та форми передачі розпоряджень;
- управління потоком відвідувачів;
- впорядкування телефонних дзвінків;
- поняття й різновиди стресорів у робочому середовищі;
- попередження і розв'язання конфліктів як важливий чинник економії часу.

Кейси

Кейс 1. Анатолій Попадюк є власником та президентом компанії “Камелія”. Фірма має мережу з десяти крамниць, в яких продають модний жіночий одяг у багатьох містах України.

Президент Попадюк пишався своєю роботою. Нерідко він підсміювався зі своїх колег – керівників інших фірм, які часто робили помилки у стандартних ситуаціях. Він був задоволений з того, що вмів “тримати руку на пульсі” всіх деталей торгівлі, реклами та керівництва крамницями. А. Попадюк запровадив відповідний порядок комунікацій зі своїми працівниками: менеджери його крамниць зустрічаються з ним кожні два тижня. Між цими зустрічами 2–3 дні кожного тижня Анатолій відвідує свої крамниці.

Останні півроку його увага була зосереджена на тому, що рівень обігу його однакових крамниць відрізняється на 15 % і більше. Кілька місяців А. Попадюк вивчав роботу менеджерів цих крамниць, проте жодних порушень у їхній роботі не виявив. Тоді він вирішив відшукати відповідь у спеціальній літературі, присвяченій менеджменту команд. Розглядаючи роботу команди однієї з компаній, Анатолій знайшов аналогічний випадок. Цю різницю пов'язували зі здатністю менеджерів створювати стимули у свого персоналу.

А. Попадюк почав цікавитись, як його працівники мотивовані до роботи і як вони комунікують між собою. Президент про себе зазначив, що на засіданнях, які він проводить, усі менеджери і спеціалісти слухають його дуже уважно. Проте висновки, які вони робили, свідчили, що ті його просто уважно слухають, однак не чують. Детальніше вивчивши цю

проблему, Анатолій з'ясував, що його вказівки точно не виконували. Під час чергового відвідування крамниць президент виявив незадоволення працівників і деяких менеджерів. Вони не заперечували, що в компанії продаж організований правильно, однак були переконані, що вони могли б цю справу робити краще, якби мали змогу спілкуватися з президентом безпосередньо. Ближче ознайомившись з роботою колективів своїх крамниць, А. Попадюк виявив, що багато його працівників виконують свою роботу скучно, без ентузіазму та винахідництва. Крім того, його дуже зацікавило те, чому деякі його кращі працівники звільнились і пішли на роботу до конкурентів.

Розмірковуючи над цими проблемами, А. Попадюк дійшов висновку, що треба налагоджувати тісніші контакти між працівниками. Для цього потрібно розробити та впровадити відповідні заходи. Було очевидно, що самотужки цієї проблеми він не розв'яже. Тому було введено посаду спеціального помічника, який зайнявся проблемами комунікацій.

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте, який стиль керування використовував А. Попадюк і як це впливало на розв'язання проблем міжособових і організаційних комунікацій у компанії.
2. Які форми комунікації з підлеглими переважно застосовував А. Попадюк?
3. Які комунікативні бар'єри є в компанії?
4. Як розв'язання питань комунікацій у заданій ситуації пов'язане з розв'язанням проблем мотивації?
5. Обґрунтуйте систему заходів, яку повинен запропонувати помічник з питань комунікацій.

Кейс 2. ВАТ “Львівелектропобутприлад” – підприємство, яке спеціалізується на випуску побутових електроприладів. У 2008 р. його очолив молодий, енергійний інженер Богдан Петришин. Завдяки підприємливості та ініціативності цього керівника підприємство почало нарощувати обсяги виробництва. Швидке оновлення продукції забезпечило робочими місцями весь колектив – сьогодні це близько 500 осіб.

Успіх підприємства зумовлений двома чинниками. Завод випускає високоякісні та надійні прилади. Проте вирішальною складовою успіху є добре організована система збуту продукції. Очолює цю ланку Степан Варивода, який закінчив економічний факультет Львівської комерційної академії і кілька років працював першим заступником генерального директора.

Система збуту працює на комісійних засадах. Працівники збуту отримують до 30 % від кожного реалізованого приладу. Підприємство гарантує надійну роботу кожного приладу протягом року. Якщо ж прилад виходить з ладу швидше, то його замінюють новим. Агенти зі збуту не займаються рекламаціями. Частка повернутого товару за останні п'ять років становила 2,5 % від загального обсягу продажу.

Проте останні півроку на заводі поширювали чутки, що генеральний директор хоче продати підприємство голландській фірмі на дуже вигідних умовах. С. Варивода, який постійно перебуває у відрядженнях, почув цю новину від одного зі своїх працівників. Повернувшись з поїздки, С. Варивода помітив у діях працівників своєї служби розгубленість та роздратованість. На запитання щодо причин такого стану працівники розповіли про чутки навколо продажу підприємства. Вони також заявили, що не хочуть переходити під керівництво голландських менеджерів, а тому звільнятимуться з роботи.

Спростувати ці чутки Степану Вариводі відразу не вдалося, оскільки Богдан Петришин перебував у закордонному відрядженні. Через тиждень після повернення Богдан Петришин прийняв на посаду помічника директора Олексія Захарчука, який донедавна працював у польській фірмі “Алекс”. Це ще більше посилювало обґрунтованість чуток про продаж заводу.

Занепокоєний таким станом справ, Богдан Петришин розіслав усім працівникам заводу повідомлення, в якому спростовував чутки про будь-який намір продати підприємство та інформував, що має намір розширити виробництво – ввести до асортименту мікрохвильові печі. З цього приводу генеральний директор призначив виробничу нараду на кінець місяця. День

проведення наради наближався дуже швидко. Ще швидше різноманітні чутки поширювалися серед колективу заводу. Перша з них була така: заступник генерального директора Михайло Гринів поїхав у Голландію для таємних переговорів про продаж заводу. Були навіть очевидці, які засвідчували, що він повіз готову угоду, яку підписав сам генеральний.

Інша чутка стосувалася служби збуту, тобто ніби сам Богдан Петришин розробив проект її реорганізації. Згідно з цим проектом продукцію продаватимуть тільки через гуртову торгову мережу. Частина агентів буде скорочено, а іншу – переведено на тверді оклади оплати праці.

З огляду на розпалювання пристрастей та бажаючи покласти цьому край, Степан Варивода вирішив звернутися до генерального директора за роз'ясненнями. Той прийняв С. Вариводу досить недружелюбно і заявив, що питання стратегії розвитку та збуту продукції за розподілом обов'язків належить до його компетенції, тому обговорювати свої дії, які стосуються розв'язання цих питань, не має наміру ні з ким. Крім того, він – талановитий інженер – винайшов оригінальні побутові прилади, налагодив їх виробництво. За це всі працівники повинні бути йому вдячні, адже мають стабільну зарплату. Отже, він і в майбутньому нікого не питатиме дозволу на реалізацію нових ідей.

Під час виробничих зборів Богдан Петришин заявив таке:

по-перше, він не розуміє, які злі сили заповнили чутками колектив;

по-друге, на підприємстві змін не буде: жодних скорочень чи переведення працівників.

Крім того, на підприємстві через три–чотири місяці буде запущено у виробництво мікрохвильову піч. Ціна її не перевищуватиме 200 дол. США. Прилад збиратимуть на підприємстві за голландською ліцензією. Якщо мікрохвильову піч продадуть з дефектом, то її споживачу замінять на нову. Комісійний відсоток від продажу буде знижено до 20 %, тому що цей товар на ринку має підвищений попит.

Після виступу генерального директора запанувала загальна тиша. Не чути було з боку колективу ні схвальних вигуків, ані заперечень. Ніхто не виявив бажання виступити. Генеральний директор, знизуючи здивовано плечима та киваючи головою, мовчки залишив зал.

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте стиль керування на підприємстві. Як він впливає на розв'язання проблеми міжособових та організаційних комунікацій?

2. Який комунікативний стиль переважно використовує генеральний директор у спілкуванні з підлеглими? Якими обов'язками менеджера він знехтував?

3. Які комунікаційні бар'єри виникли на підприємстві? Запропонуйте заходи для їх усунення.

Кейс 3. Цей конфлікт стався на фірмі А, яка займається постачанням мережі ресторанів продуктами харчування.

Основним продуктом, який ця фірма постачає у ресторани “Fast Food”, є картопля “French Fries”. Цей продукт поставляється з Німеччини фірмою В, з якою укладений довгостроковий контракт на поставку з умовою відстрочки платежу. Фірма В є не тільки постачальником, але й виробником даного виду картоплі. Замовляє продукцію у фірми В і займається платежами директор з питань закупівель фірми А, якого звати Андрій. За тиждень до травневих свят Андрій захворів і частину своїх обов'язків доручив своєму заступникові Олені.

Наприкінці робочого тижня, в п'ятницю, з'ясувалося, що з вини транспортної компанії і митної групи фірми А поставка з Німеччини зривається, тобто у понеділок на складі може утворитися дефіцит картоплі, споживання якої ресторанами під час свят повинно збільшитись.

Андрій з дому намагається владнати ситуацію з поставкою фірми В, але йому це не вдалося, і до кінця робочого дня в п'ятницю він доручив Олені організувати термінову закупівлю у будь-якого місцевого постачальника, який зміг би доставити картоплю певного зразка у кількості не менше 3 т не пізніше закінчення робочого дня у понеділок.

Олена стала шукати такого постачальника, але ввечері наприкінці тижня це було практично неможливо. Андрій також займався пошуком і, знайшовши фірму С, повідомив це Олені і подальші рішення з поставки доручив приймати їй.

В цій екстремній ситуації Олені довелося погодитись на умови, запропоновані фірмою С, які фірмі А були абсолютно не вигідні: укладання угоди з терміном дії до кінця поточного року і 100 %-на передоплата даної поставки. Умовою Олени була термінова поставка.

У понеділок вранці Олена здійснила передоплату фірмі С і вислала їй платіжне доручення з підтвердженням факту оплати, що є необхідною і достатньою умовою для фірми-постачальника, щоб відвантажити товар на склад фірми А. Олена повідомила Андрію, що ця проблема розв'язана і поставка повинна відбутися до закінчення робочого дня.

У вівторок Андрій вийшов на роботу і дізнався, що картоплю ще не привезли, і попросив розібратися в цьому Олену. Вона зателефонувала на фірму С, і їй повідомили, що платіжного доручення недостатньо і відвантаження буде здійснене тільки тоді, коли на їх рахунок надійдуть гроші, тобто не раніше середи. Олена повідомила це Андрію, який був дуже розгніваний тим, що вона одразу не з'ясувала цієї обставини. Олена йому відповіла, що це він знайшов фірму С і вона думала, що Андрій досить добре знав майбутнього постачальника, а тому вона займалася виключно технічною стороною організації поставки. Насправді ж, Андрій дізнався лише про ціну картоплі, яка була для нього прийнятною.

Андрій почав звинувачувати Олену у невдалій оборудці: він говорив, що Олена повинна була з'ясувати усі умови поставки до кінця і за неприйнятних умов шукати іншого постачальника. Олена ж йому сказала, що він не давав їй таких вказівок, а здогадатися вона не могла, тому що закупівля картоплі не в її компетенції. На звинувачення Андрія у непрофесіоналізмі вона відповіла, що він поклав на неї надто велику відповідальність і що краще йому самому спробувати домовитись з фірмою С про термінову поставку. Андрій зателефонував на фірму С, але йому відмовили у поставці до надходження грошей на їх рахунок, так як ця умова була непринятною для керівництва фірми С, тим більше що вже був підписаний договір, в якому, крім форс-мажорних, не обумовлювались жодні інші обставини, які могли б змінити характер поставок.

В середу прийшла машина з картоплею з Німеччини, а машини від фірми С так і не було. Співробітники відділу, яким керував Андрій, були в курсі цієї ситуації і почали критикувати його за те, що він оплатив фірмі С поставку зі 100 %-ною передоплатою, тоді як вони не змогли оплатити поставку своїм постійним партнерам, з якими вони працюють з відстрочкою платежу у 15 банківських днів, так як необхідні їм гроші Олена зарезервувала для фірми С у п'ятницю ввечері.

У підсумку фірма А зазнала збитків у розмірі передоплати за вже непотрібну картоплю. Крім того, уклавши договір, вона взяла на себе зобов'язання закуповувати до кінця поточного року таку саму картоплю, як і в фірми В, але з товарною націнкою у фірми С.

Питання для обговорення:

1. Чи потрібно було Андрію брати участь в пошуку фірми, чи він повинен був дати завдання Олені провести цю справу від початку до кінця?
2. Чи можна сказати, що Андрій недостатньо добре контролював ситуацію? Чи повинен він був це робити, коли був на лікарняному?
3. Чи справедливі слова Олени про те, що Андрій поклав на неї надто велику відповідальність, після того, коли вже не можна було змінити ситуацію з фірмою С?
4. Чи має Андрій підстави у майбутньому не довіряти професіоналізму Олені?
5. На кому лежить відповідальність за збитки?
6. Що б Ви порадили для вирішення цієї ситуації?

Кейс 4. Сьогодні люди працюють більше часу, ніж раніше. Дехто робить це для виживання, інші – тому, що їм це подобається, а ще інші бачать у цьому засіб задоволення власних амбіцій. Наведемо приклади Ірини, Григорія і Василя.

Ірина має диплом магістра ділового адміністрування і є однією з найперспективніших молодих менеджерів комп'ютерної компанії. Її робочий день починається о 6.30 з читання електронної пошти, що надійшла на її домашній комп'ютер. О 8.30 Ірина вже у своєму робочому кабінеті. Вона вмикає комп'ютер і читає електронну пошту, що надійшла на цей час, швидко з'їдає бутерброд, одночасно відповідаючи на повідомлення. Протягом дня Ірина відвідує різноманітні зустрічі й конференції. Нарешті, дець біля 17.00, коли більшість працівників прямує додому, Ірина нарешті береться до праці за робочим столом. О 20.30 вона все ще працює. Протягом останніх трьох годин вона відповідає на електронну пошту і телефонні дзвінки, а також розробляє проект нової презентації програмних продуктів. Нарешті, о 21.00 вона залишає свій офіс. Ірина каже, що їй подобається така робота, і вона не бажає нічого іншого.

Григорій також працює дуже багато. Він менеджер пекарні-кафе "Гурманіка". Однак те, що він робить, на менеджмент зовсім не схоже. Як і інші компанії, "Гурманіка" зменшує кількість працівників з метою скорочення витрат і змушує своїх менеджерів звітувати за кожну статтю витрат. Отже, Григорію самому доводиться виконувати багато роботи, для якої раніше він наймав інших. Наприклад, часто його робочий день розпочинається о 3.00 ранку завантаженням лінії з випікання булочок і печива. Протягом дня він також виносить сміття, сідає за касовий апарат, щоб підмінити працівників, які вийшли пообідати, і витирає столи. Оскільки кафе не працює ввечері, то Григорій може закінчувати роботу близько 16.00. Однак це не стосується вихідних, коли йому доводиться працювати цілісний день. Григорій нещодавно підрахував, що він працює 70 годин на тиждень, заробляючи в середньому 7,83 дол. за годину, що не набагато більше, ніж зарплата його підлеглих. Проте він відчуває постійний тиск з боку керівництва, яке змушує його постійно зменшувати витрати і збільшувати виторг. Григорій не знає, скільки часу він ще витримає, – нещодавно лікар застеріг його, що така робота може призвести до важкої хвороби.

Нарешті, Василь – працівник невеликого заводу електронних приладів. Юрист за освітою, він розпочав свою кар'єру у поважній адвокатській конторі у великому місті. Та з самого початку йому робота не сподобалась. Хоча зарплата й висока, однак навантаження було величезне. Він працював по 70 і більше годин на тиждень, а інколи навіть по 100. Василь був відмінним працівником, його робота постійно мала схвальні відгуки; у нього були чудові перспективи. Одного вечора, повертаючись з роботи о 22.00, він раптом згадав, що сьогодні день його народження. Ніхто про це не знав, не було жодного святкування. І справді, він тижнями не спілкувався ні з ким поза межами своєї роботи, не дивився телевизор, не займався спортом, не читав художню літературу. Він лише працював. Наступного дня він звільнився і переїхав у містечко неподалік від батьківського дому. Брат допоміг йому влаштуватися на конвеєр зі збирання електричних деталей на місцевому заводі. Тепер Василь отримує погодинну зарплату, однак працює лише 40 годин на тиждень. Він каже, що сьогодні щасливіший, ніж будь-коли у своєму житті. Заробляє небагато, та має достатньо вільного часу, щоб присвятити себе улюбленим справам. Він навчився грати на гітарі, займається садівництвом. Василь подумує і про адвокатську кар'єру, однак у його планах адвокатська практика в сільській місцевості, де немає шуму і стресу великого міста.

Питання для обговорення:

1. У чому полягають індивідуальні відмінності між описаними людьми? Чому ці люди зробили саме такий вибір у своєму житті?
2. Охарактеризуйте причини і наслідки стресів для кожної особи.
3. Які прийоми тайм-менеджменту Ви порадите застосувати цим особам для поліпшення якості свого життя?

Семінарське заняття 12

Тема 8. Тайм-менеджмент і процеси командотворення

Питання для усного опитування та дискусії

1. Специфіка, переваги й недоліки командної організації праці у туристичній галузі.

2. Зміни у сприйнятті і ставленні до часу під впливом членства у робочій команді.
3. Специфіка діяльності інтелектуальних віртуальних команд.
4. Організаційні аспекти функціонування креативних команд.
5. Синектика як метод активізації діяльності креативних команд.
6. Основні етапи командотворення.
7. Специфіка розподілу і виконання командних ролей.
8. Групові ефекти у спільній трудовій діяльності.
9. Згуртованість та організованість команди. Поняття «групового мислення» і «зрушення ризику».
10. Критерії визначення ефективності командної праці.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: згуртованість, колективний інтелект, команда, «мозковий штурм», ретимінг, самокерована команда, синектика, тимбілдинг.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- конкурентоздатна команда як результат тривалої еволюції робочої групи;
- класифікація команд;
- чинники ефективності функціонування команди;
- напрями впливу зовнішнього середовища на функціонування команди;
- організація групового процесу: групові взаємозв'язки і типи спільної діяльності;
- моделі групової динаміки;
- сумісність членів команди як передумова професійної спрацьованості;
- інфраструктура, організаційно-методичне забезпечення та консалтингова підтримка командного менеджменту.

Семінарське заняття 13

Тема 9. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття організаційного розвитку. Фактори, які сприяють або перешкоджають роботі з розвитку.
2. Принципи управління організаційними змінами.
3. Опір організаційним змінам з боку персоналу: причини виникнення і способи усунення.
4. Критерії ефективності організаційних змін.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод реалізації організаційних змін.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: корпоративна культура, організаційна зміна, організаційне проєктування, організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- класифікація організаційних нововведень;
- типові цілі та об'єкти організаційного розвитку;

- основні параметри програм організаційного розвитку;
- роль людського чинника в організаційному розвитку;
- логіка перетворення підприємства в «організацію, що самонавчається»;
- особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємствах з різними типами організаційних структур;
- особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємствах, що прагнуть до диверсифікації діяльності;
- особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємствах з іноземними інвестиціями;
- роль тайм-менеджменту в управлінні проектами;
- тайм-менеджмент і реінжиніринг бізнес-процесів.

Семінарське заняття 14

Тема 9. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття, функції і види корпоративної культури.
2. Ставлення до часу як елемент корпоративної культури підприємства.
3. Порівняння національних культур за чинником ставлення до часу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: корпоративна культура, організаційна зміна, організаційне проектування, організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- основні етапи й чинники ефективного управління організаційною культурою;
- інформаційне забезпечення процесу формування організаційної культури;
- роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень.

Кейси

Кейс 1. Уявіть себе менеджером крамниці роздрібної торгівлі місцевого торговельного центру. Ваш персонал складається з семи штатних і десяти позаштатних працівників. Штатні працівники працюють разом як одна команда вже три роки. Позаштатні працівники – це студенти місцевого коледжу; деякі з них пропрацювали в крамниці більше року, проте в цій групі простежується значна плинність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, щойно поінформував Вас, що національна торговельна мережа, яка володіє Вашою крамницею, планує відкрити іншу крамницю у тому ж торговельному центрі. Шеф також повідомив про потребу планування і впровадження низки змін.

1. Ви працюватимете менеджером обох крамниць, доки обсяг продажу нової крамниці не дасть підстав ввести там посаду власного штатного менеджера.

2. Ви повинні призначити одного із штатних працівників Вашої теперішньої крамниці своїм помічником, оскільки тепер буватимете тут рідше.

3. Щоб мати досвідчених працівників у новій крамниці, Ви повинні перевести туди трьох Ваших штатних працівників, одного з яких треба призначити заступником менеджера нової крамниці.

4. Ви можете найняти трьох нових осіб для заміни трьох переведених працівників, а також трьох осіб для роботи в новій крамниці.

5. Ви самі вирішуєте щодо графіка використання позаштатних працівників, однак врахуйте, що Вам буде потрібно десять таких працівників у старій і вісім – у новій крамниці.

Ви розумієте, що багато Ваших працівників будуть незадоволені такими змінами. Вони добре знають один одного і їм добре працювати разом. Проте нова крамниця буде новим підрозділом торговельної мережі і стане чудовим місцем роботи.

Питання для обговорення:

1. Визначте найімовірніші причини опору працівників цим змінам.
2. Прокоментуйте свої можливі рішення щодо підвищень та переміщень (за будь-яких раціональних припущень).
3. Як Ви повідомлятимете працівників про зміни?
4. Альтернативна стратегія передбачала б збереження наявного персоналу на своїх місцях і прийняття усіх нових працівників для нової крамниці. Окресліть стратегію, за якої Ви б переконали керівника прийняти цю альтернативу.

Кейс 2. Уявіть, що Ви директор готелю, розташованого на тропічному острові. Готель, що стоїть у мальовничому місці пляжу, належить до шести найбільших рекреаційних центрів регіону і є одним з найстаріших на острові. Його власники – група іноземних інвесторів. Протягом кількох років готель функціонує на засадах франчайзингу, виданого великою міжнародною готельною мережею, як і всі інші готелі на острові.

Останні кілька років власники готелю забирали більшість прибутків собі, вкладаючи порівняно мало коштів у готель. Вони також поінформували Вас, що їхній бізнес має фінансові проблеми, і прибутки, зароблені готелем, використовують для покриття збитків інших підрозділів. Більшість сусідніх готелів нещодавно модернізовано, проголошено також про плани будівництва двох нових готелів.

Ваш готель щойно відвідала делегація менеджерів з головного правління франчайзера. Вони були розчаровані станом роботи, оскільки, на їх думку, готель не відповідає рівневі інших подібних закладів острова, тому поінформували про таке: якщо готель не буде доведено до потрібних стандартів, то угоду франчайзингу, яку мали переглядати лише через рік, буде скасовано негайно. Для Вас це потенційна катастрофа, оскільки Ви втратите право користуватись авторитетною торговельною маркою франчайзера, будете позбавлені доступу до його системи бронювання місць тощо.

Залишившись на самоті в офісі, Ви окреслили набір можливих дій.

1. Намагатися переконати власників розпочати модернізацію готелю. За Вашими оцінками, для мінімальної модернізації потрібно 5 млн. дол. і ще 5 млн. дол. – щоб привести готель до рівня найкращих готелів острова.
2. Спробувати переконати франчайзера надати Вам більше часу і ширше поле вибору для модернізації закладу.
3. Припинити дію угоди франчайзингу і продовжити бізнес незалежно.
4. Вважати, що готель – це втрачена справа, і зайнятися пошуками іншої роботи. У Вас хороша репутація, хоча, можливо, Вам доведеться починати в іншій фірмі з нижчої посади, наприклад, заступником директора.

Питання для обговорення:

1. Проранжуйте чотири альтернативи з погляду їх потенційного успіху.
2. Назвіть інші можливі альтернативи.
3. Чи можна деякі з альтернатив використати одночасно?
4. Розробіть загальну стратегію, яка б дала змогу і врятувати готель, і захистити Ваші власні інтереси.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом з навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати

самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички у сфері планування часу.

Самостійна робота з навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» передбачає виконання індивідуальних завдань (ІДЗ), приклади яких наведені нижче (усі варіанти завдань розміщені в Google класі).

Студенти виконують індивідуальні завдання згідно з призначеним варіантом самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт.

Тема 2. Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту

Завдання 1. Розробіть проєкт стандарту корпоративного тайм-менеджменту туристичної фірми.

Тема 3. Законодавче регулювання, облік та аналіз робочого часу

Завдання 1. Виконайте факторний аналіз робочого часу та обчисліть коефіцієнти ефективності використання робочого часу на основі наведених у таблиці 4 даних.

Таблиця 4

Аналіз використання робочого часу на _____ за 2018–2020 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Рік		
		2018	2019	2020
Календарний фонд робочого часу	днів	365	365	366
Вихідні та святкові дні		115	115	115
Кількість календарних робочих днів		250	250	251
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	1260	1228	1204
Корисний фонд робочого часу	людино-годин	2520000	2465824	2417632
Відпрацьовано, всього		2136082	2138780	2115428
Не відпрацьовано, всього у т. ч.:		383918	327044	302204
– щорічні відпустки		241920	235776	231168

Завдання 2. Проаналізуйте використання робочого часу на основі балансу, складеного за даними індивідуальної фотографії робочого часу (таблиця 5) та складеної Вами кругової діаграми.

Таблиця 5

Баланс робочого часу за даними індивідуальної фотографії

Елементи затрат часу	Індекс	Кількість вимірювань	Фактичний баланс		Нормативний баланс		Відхилення (+, -)
			хв	%	хв	%	
Підготовчо-завершальний час	$T_{пз}$	6	22		20		
Час оперативної роботи	$T_{оп}$	12			400		
Час обслуговування робочого місця	$T_{об}$	4	25		20		
Час непродуктивної роботи	$T_{рн}$	2	10		-		
Час перерв, зумовлених недоліками у виробництві	$T_{птг}$	3	13		-		
Час перерв, пов'язаних з порушенням трудової	$T_{птд}$	4	-		-		

дисципліни							
Час на відпочинок та особисті потреби	$T_{воп}$	4	30		40		
Змінний робочий час	$T_{зм}$	35	480	100	480	100	-

Обчисліть показники:

- оперативної роботи у фактичному балансі робочого часу;
 - ефективного використання змінного робочого часу K_1 ;
 - неприхованих (явних) втрат робочого часу K_2 ;
 - прихованих втрат робочого часу K_3 ;
 - можливого ущільнення робочого часу внаслідок усунення всіх видів втрат K_4 .
- Запропонуйте план заходів з усунення причин втрат робочого часу.

Тема 4. Встановлення пріоритетів при прийнятті управлінських рішень

Завдання 1.

1. Складіть орієнтовний перелік професійних завдань директора туристичної фірми на один робочий день.
2. Систематизуйте завдання за їх важливістю і терміновістю на основі матриці Ейзенхауера (рисунок 1).

		ТЕРМІНОВІ НЕВАЖЛИВІ СПРАВИ:		ТЕРМІНОВІ ВАЖЛИВІ СПРАВИ:	
		Завдання	Час виконання	Завдання	Час виконання
Терміново	1	1	
	2.	2.	
	3.	3.	
	4.	4.	
	
		НЕТЕРМІНОВІ НЕВАЖЛИВІ СПРАВИ:		НЕТЕРМІНОВІ ВАЖЛИВІ СПРАВИ:	
		Завдання	Час виконання	Завдання	Час виконання
Не терміново	1	1	
	2.	2.	
	3.	3.	
	4.	4.	
	
		Не важливо		Важливо	
Ступінь важливості завдання					

Рисунок 1 Матриця Ейзенхауера

3. Розподіліть завдання відповідно до категорій А, Б, В (таблиця 4).
4. Перевірте, чи відповідає бюджет часу значимості завдань. У разі потреби виконайте коригування.
5. Оцініть завдання Б і В щодо можливості їх делегування підлеглим. Скільки часу при цьому зекономить директор і на які інші завдання зможе його виділити?
6. Узагальніть типові «поглиначі» часу директора туристичної фірми.

Розподіл завдань на основі АБВ-аналізу

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Найважливіші	Важливі	Менш важливі
15 % від усіх завдань	20 % від усіх завдань	65 % від усіх завдань
65 % загальної значимості	20 % загальної значимості	15 % загальної значимості
Виконувати самому	Частково делегувати	Делегувати обов'язково

Тема 6. Організація проведення нарад, ділових переговорів та роботи з документами

Завдання 1. Розробіть план проведення наради, присвяченої з'ясуванню причин стрімкого зменшення кількості клієнтів туристичної фірми «_____» та пошуку шляхів підвищення її конкурентоспроможності.

Для цього Вам необхідно:

- 1) обґрунтувати доцільність проведення наради (зокрема, порівняно з одноосібним вирішенням питання, телефонним спілкуванням або поєднання з іншою, плановою нарадою);
- 2) скласти порядок денний;
- 3) визначити коло учасників (конкретні посадові особи туристичної фірми, запрошені експерти тощо);
- 4) розробити регламент наради;
- 5) визначити місце проведення;
- 6) обрати спосіб оповіщення учасників;
- 7) обґрунтувати метод ефективного проведення наради («мозковий штурм», «синектика», метод «телеконференції» тощо);
- 8) визначити оптимальну тривалість наради;
- 9) встановити критерії оцінювання ефективності наради.

Тема 9. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку

Завдання 1. Виконайте один з наведених нижче кейсів.

Кейс 1. Ваш безпосередній керівник, оминувши Вас, дає завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

- А. Буду суворо дотримуватися субординації; запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.
- Б. Все залежатиме від того, наскільки авторитетний в моїх очах керівник.
- В. Висловлю свою незгоду з рішенням керівника; попереджу його про те, що у подальшому в таких випадках буду скасовувати його завдання, доручені моєму підлеглому без моєї згоди.
- Г. В інтересах справи скасую завдання керівника, дам вказівку підлеглому продовжувати розпочату роботу.
- Д. Власний варіант дій.

Кейс 2. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і менеджера більш високого рівня. Часу на узгодження термінів у Вас немає. Необхідно розпочати роботу.

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

- А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого особисто більше поважаю.
- Б. Спочатку буду виконувати завдання, найбільш важливе на мій погляд.
- В. Буду виконувати завдання менеджера вищого рівня.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника, запропонувавши йому самому все з'ясувати з менеджером вищого рівня.

Д. Власний варіант дій.

Кейс 3. Один з членів Вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього працівника також повинна бути виконана у визначений строк.

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

А. Доручу виконати роботу за відсутнього одному зі своїх підлеглих.

Б. Запропоную: “Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Адже вона повинна бути виконана. Нехай кожний скаже, що він повинен виконати у цей період, а потім ми вирішимо разом, як виконати роботу того, хто захворів”.

В. Скажу колективу: “Я дуже завантажений роботою! Розподіліть самі між собою роботу того, хто захворів. Виручайте один одного і весь колектив. Людина одужає – відпрацює”.

Г. Висловлю таку думку: “Якщо ніхто з Вас не зможе виконати його роботу, я сам її виконаю!”.

Д. Власний варіант дій.

Кейс 4. Ви нещодавно призначені керівником трудового колективу, в якому раніше працювали рядовим співробітником. На 8 год. 15 хв. Ви викликали підлеглого для з'ясування його частих спізнень на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хв. Як Ви розпочнете бесіду з підлеглим?

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

А. Незалежно від свого спізнення одразу вимагатиму пояснень його частих спізнень.

Б. Вибачусь перед підлеглим, а потім розпочну бесіду.

В. Поясню причину свого спізнення і, використовуючи своє спізнення, покажу підлеглому, чого можна було б очікувати від мене як від керівника, якби я так само часто спізнювався, як він.

Г. В інтересах справи скакую бесіду і перенесу її на більш зручний момент.

Д. Власний варіант дій.

Кейс 5. Ви нещодавно призначені керівником великого колективу. Ще не всі знають Вас в обличчя. Йдучи по коридору, Ви спостерігаєте трьох працівників, які про щось жваво бесіднують і не звертають на Вас жодної уваги. Повертаючись через 20 хв., застаєте їх у тій самій ситуації.

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

А. Зупинюсь. Дам зрозуміти, що я їх новий керівник і між іншим зазначу, що бачу їх тут давно. “Якщо немає роботи, зайдіть до мене в кабінет”.

Б. Запитаю, хто їх безпосередній керівник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

В. Поцікавлюсь, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає претензій до адміністрації. Після цього зазначу, що пора працювати.

Г. Передусім поцікавлюсь, як йдуть справи на їх ділянці (у відділі), які терміни завершення роботи, що заважає працювати ритмічно.

Д. Власний варіант дій.

Кейс 6. Після реорганізації Вам необхідно перекомплектувати у колективі ряд робочих груп згідно з новим штатним розкладом.

Оберіть і обґрунтуйте найбільш прийнятний варіант рішення:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу усі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їх керівників.

Б. Запропоную розв'язати це питання відділу кадрів.

В. Зберу весь колектив. Заради уникнення конфліктів запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп. Потім обговоримо їх на зборах колективу.

- Г. Спочатку обговорю питання щодо роботи цих груп зі спеціалістами і керівниками.
Д. Власний варіант дій.

1.5. Індивідуальні завдання

Оптимізуйте робочий день керівника, використовуючи знання щодо розстановки пріоритетів, оптимізації «поглиначів» часу, планування, делегування, контролю). Зробіть висновок: які цілі стоять перед керівником? Чи досягає їх він?

- 07–30 Підйом. Вранішні процедури, сніданок.
08–40 Поїздка в магазин.
10–00 Огляд магазину, розмова з продавцями. Електронну пошту перевірити не встиг.
10–20 Поїздка в головний офіс.
11–00 Нарада у зв'язку з випадками некоректного оформлення документації, звітів з продажу / крадіжки у генерального директора.
13–00 Обід. Спілкування за обідом з керівниками інших бізнес-напрямів.
14–20 Поїздка в магазин.
15–00 Перевірка пошти та розкладу.
15–15 Дзвінок з іншого магазину про зустріч із керуючим сусіднього відділення сьогодні о 15–30 (смс про час зустрічі прийшло вчора, але ввечері був на виїзді і смс не дивився / забув, продавець другого магазину - не додзвонилась і забула передзвонити ще раз для підтвердження зустрічі). Дзвінок про перенесення часу на 16–30.
15–25 Швидкий перегляд звітів продавців. Попередній висновок – все нормально.
15–45 Відповідь на незапланований дзвінок зі складу у зв'язку з ситуацією «пересорту». Рішення про призначення інвентаризації на завтра. Обговорення питання, скільки працівників можливо відправити для обліку товару без зриву роботи складу.
16–10 Поїздка у другий магазин (затор).
16–45 Перемовини про партнерську взаємодію шляхом перехресних PR-акцій керуючим сусіднього відділення.
17–15 Перерва в перемовинах, оскільки через перенесення часу в керуючого виникла накладка.
17–30 Відновлення перемовин. (Результат: відсутній контакт, просувають ідею участі 60/40, замість попередньо домовлених 50/50).
17–45 Екстрене завершення розмови без домовленостей. Повернення в перший магазин.
18–45 Дзвінок на склад щодо рішення інвентаризації.
18–50 Огляд магазину.
19–00 Додатковий перегляд звітів. Виявлено дві помилки у фінансах (за чашкою кави).
19–25 Виклик продавців для спілкування за результатами звітів.
20–00 Зняття каси, підрахунок виручки. Присутність поруч з касиром під час процедури (звичай, який виник три роки тому).
20–30 Перерва на каву та коротка бесіда з персоналом за підсумками дня.
20–45 Написання власного звіту з прибутків (заплановано на сьогодні).
21–20 Звіт написаний на 1/3. Поїздка в третій магазин, який працює до 22–00.
22–00 Одержання звітів, бесіда за підсумками дня і коригування планів по виручці.
22–20 Поїздка додому.
23–00 Спілкування по домашнім справам. Пізня вечірня.
00–00 Перегляд вечірніх новин.
00–30 Сон.
- Додаткова інформація:
- поїздка на авто до роботи (1-ий магазин) в годину пік 1 год 20 хв, в нормальний час 50 хв.
 - поїздка на громадському транспорті до роботи 45 хв.
 - поїздка в головний офіс з роботи на авто 40 хв.
 - поїздка в головний офіс з роботи на громадському транспорті 1 год.
 - поїздка з дому до головного офісу на авто 50 хв.

- поїздка з дому до головного офісу на громадському транспорті 1 год.
- поїздка з 1-ого магазину в другий на авто 20 хв.
- поїздка з 1-ого магазину в другий на громадському транспорті 30 хв.
- поїздка в годину пік з 1-ого в 2-ий магазин (з 9-00 до 11-00 та з 18-00 до 20-00) 1 год.
- в магазині з 18-30 до 20-00 збільшений потік клієнтів.
- написання звіту планувалося повністю завершити в цей день.
- зняття каси за регламентом повинен контролювати заступник директора (головний менеджер).

З навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» можливе виконання *наукових та науково-дослідних робіт* за такою орієнтовною тематикою:

1. Часові аспекти формування туристичних потоків у різних частинах світу.
2. Часові аспекти подієвого туризму.
3. Часові аспекти ділового туризму.
4. Часові аспекти спортивного туризму.
5. Роль тайм-менеджменту в рекреаційній діяльності.
6. Тайм-менеджмент як інструмент туристичної логістики.
7. Тайм-менеджмент як невід'ємна складова туроперейтингу.
8. Часові аспекти формування туристичного попиту і туристичної пропозиції.
9. Тайм-менеджмент і міжкультурні комунікації.
10. Тайм-менеджменту як інструмент ефективної організації туристичних подорожей.
11. Тайм-менеджменту як інструмент ефективної організації екскурсійної діяльності.
12. Роль тайм-менеджменту в готельно-ресторанній справі.
13. Роль тайм-менеджменту в курортній справі.
14. Особливості застосування технологій тайм-менеджменту в плануванні туристичного бізнесу.
15. Роль тайм-менеджменту в індустрії гостинності.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Підходи до визначення сутності тайм-менеджменту.
2. Характеристика етапів розвитку тайм-менеджменту.
3. Базові принципи тайм-менеджменту.
4. Основні стратегії і прийоми тайм-менеджменту.
5. Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності.
6. Цикл тайм-менеджменту.
7. Інвентаризація робочого часу: поняття і методи проведення.
8. Моніторинг робочого часу. Основні «поглиначі» часу.
9. Переваги і недоліки впровадження тайм-менеджменту.
10. Ієрархічні рівні тайм-менеджменту. Стратегії управління часом.
11. Індивідуальний тайм-менеджмент.
12. Часова компетентність: поняття, складові та шляхи формування.
13. Рольовий (професійний) тайм-менеджмент.
14. Соціальний та корпоративний тайм-менеджмент.
15. Робочий час як універсальна міра кількості праці. Зв'язок з продуктивністю та інтенсивністю праці.
16. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
17. Режими праці та відпочинку.
18. Нормування праці.
19. Облік та аналіз робочого часу.

20. Нетипові моделі робочого часу.
21. Використання прийомів тайм-менеджменту для підготовки і прийняття управлінських рішень.
22. Встановлення пріоритетності рішень: принцип Парето.
23. Встановлення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу.
24. Аналіз пріоритетності за матрицею Ейзенхауера.
25. Матриця управління часом Ст. Кові.
26. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.
27. «SMART»-технологія постановки цілей.
28. Моделі «дерево цілей» і «різдвяна ялинка» у стратегічному плануванні.
29. Основні методи ефективного планування часу.
30. Планування часу за методом «Альпи».
31. Використання у плануванні щоденника часу.
32. Планування часу за системою Франкліна.
33. Індивідуальний фонд часу і поняття часової перспективи.
34. Урахування графіка працездатності при плануванні робочого часу.
35. Тайм-менеджмент і теорія біоритмів людини.
36. Застосування діаграм Ганта і мережевих графіків у плануванні часу.
37. Технологія підготовки до проведення нарад і зборів.
38. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
39. Типові помилки в організації проведення нарад і зборів.
40. Підготовка й проведення ділових бесід та переговорів.
41. Документування управлінської діяльності в організації.
42. Напрями використання комп'ютерних технологій в документальному забезпеченні управління.
43. Типові помилки в роботі з документами.
44. Організація взаємодії як функція менеджменту.
45. Зміст понять «комунікація» і «спілкування». Загальна модель процесу комунікації.
46. Різновиди організаційних комунікацій.
47. Основні типи комунікативних структур в організації.
48. Поняття професійної комунікативної культури. Причини виникнення і шляхи усунення комунікативних бар'єрів.
49. Основні види й принципи професійно-кваліфікаційного поділу та кооперування управлінської праці.
50. Техніка і форми передачі розпоряджень.
51. Делегування повноважень: переваги і недоліки.
52. Боротьба зі стресами як засіб вивільнення часу.
53. Специфіка командної організації праці в сучасних організаціях. Основні етапи командотворення.
54. Специфіка розподілу і виконання командних ролей.
55. Групові ефекти у спільній трудовій діяльності.
56. Згуртованість та організованість команди. Поняття «групового мислення» і «зрушення ризику».
57. «Мозковий штурм» і синектика як методи активізації діяльності креативних команд.
58. Критерії визначення ефективності командної праці.
59. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку.
60. Тайм-менеджмент і корпоративна культура.

1.6.2. Приклад залікового білета

1. Підходи до визначення сутності тайм-менеджменту.
2. Часова компетентність: поняття, складові та шляхи формування.
3. Тайм-менеджмент і теорія біоритмів людини.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» передбачено проведення 9 лекційних занять. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,6	6,7	7,8	8,9	10,0

2.3. З навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» передбачено проведення 14 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці:

№ з/п	9 тем	Номер теми									Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	-	4	6	2	-	2	-	-	2	16
2	Індивідуальне завдання	4									4
	Усього балів										20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі заліку з навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент», студент може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у таблиці 4.8 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді, наведений в таблиці.

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань (завдання) залікового білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів відповідь на кожне питання екзаменаційного білета	10	10	10	30

3. Рекомендовані джерела

3.1. Основні джерела

1. Плецан Х.В. Тайм-менеджмент. Самоменеджмент в сфері туризму: навчально-методичний комплекс. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 140 с.
2. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.
3. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. 528 с.
4. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

3.2. Допоміжні джерела

1. Боришкевич І.І., Жук О.І., П'ятничук І.І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876>.
2. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf.
3. Буряченко О.С., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf.
4. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.

5. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf.
6. Гаврилюк А.М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9.
7. Гузар У.Є., Коркуна О.І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 267–273. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf.
8. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.
9. Євтушенко Г.І., Дерев’яно В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
10. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>.
11. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>.
12. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
13. Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18–29.
14. Ковальчук Н.В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1 (63). С. 118–123.
15. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2 (53). Т. 3. С. 61–69.
16. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 31–36.
17. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.
18. Крукевич Н.М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 119–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_28.
19. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
20. Лашенко О.В., Сербогін С.С., Сербогіна Н.К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. Вип. 2 (58). С. 149–156.
21. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 467–471.
22. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.
23. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. 2009. № 1. С. 10–18.

24. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
25. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Психологія"*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.
26. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495>.
27. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>.
28. Требушкова Т.М., Куруч І.О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 61–67. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/251510/248939>.
29. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
30. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємна складова системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101–110.
31. Хитра О.В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб’єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія "Економічні науки"*. 2022. Вип. 2 (65). С. 40–53.
32. Хитра О.В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 254–264. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8308>.
33. Хитра О.В., Чаплій А.В. Тайм-менеджмент як складова системи управління підприємством. *Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та особливості розвитку*: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса: ЦЕДР, 2019. С. 85–89.
34. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 4. С. 261–268.
35. Чкан А.С., Чкан І.О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914>.
36. Штиршов О.М., Шудра О.М. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 194–209.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

https://zakon.rada.gov.ua/	Інформаційно-пошукова система «Законодавство України»
http://mon.gov.ua	Веб-сайт Міністерства освіти і науки України
http://disser.com.ua/	База даних дисертацій та авторефератів
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/	База даних Національної бібліотеки України імені Вернадського
https://nrfu.org.ua/	Веб-сайт Національного фонду досліджень України
https://www.scopus.com	Наукометрична база даних Scopus

<http://uincit.uran.ua/>

<https://www.webofscience.com>

<http://www.freefullpdf.com/>

<https://www.base-search.net/>

<https://doaj.org/>

<https://www.lib.umich.edu/>

<https://www.worldcat.org/search>

Система наукометричного моніторингу суб'єктів наукової діяльності України

Наукометрична база даних Web of Science

База даних наукових публікацій

Bielefeld Academic Search Engine пошукова система академічних веб-ресурсів

Онлайн-каталог високоякісних журналів з відкритим доступом

Бібліотека Мічиганського університету

Бібліотечний каталог, який допомагає знаходити бібліотечні матеріали в Інтернеті