

**Міністерство освіти і науки України**  
**Полтавський національний педагогічний**  
**університет**  
**імені В.Г. Короленка**

А.В. Барбінова

Навчально-методичний посібник  
**НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ**  
**МЕНЕДЖЕРА**

для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти з освітньої програми «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»; «Менеджмент (Управління проектами)»; «Менеджмент (Управління інноваційною діяльністю)» за спеціальністю  
073 Менеджмент

УДК 005:331.103](075.8)

Б 48

Барбінова А.В. Наукова організація праці менеджера. Навчально-методичний посібник. – Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2021.– 29 с.

У пропонуваному навчально-методичному посібнику запропоновано логіку вивчення теоретичних основ наукової організації праці менеджера, описано специфіку вивчення дисципліни, зосереджено увагу на практичних основах організації робочого процесу менеджера.

Для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти з освітньої програми «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»; «Менеджмент (Управління проектами)»; «Менеджмент (Управління інноваційною діяльністю)» за спеціальністю 073 Менеджмент.

*Рецензенти:*

Куторжевська Л.І. – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи та спеціальної освіти Полтавського інституту економіки і права Університету «Україна».

Большая О.В.– кандидат економічних наук, асистент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

Рекомендовано до друку вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка, протокол № 1 від 30.08. 2021 року.

УДК 005:331.103](075.8)

© Б 48

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.	7
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	8
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ	19
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ	21
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	24

## ВСТУП

Головною передумовою успішного функціонування організації є організація праці менеджера, яка розглядається в контексті управлінських механізмів. Сучасні умови господарювання вимагають від власників, керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації. Праця управлінця характеризується сформованою системою компетентностей, комплексом вмінь здійснювати успішне управління. Невипадково оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства. Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації, встановленні гармонії між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

Саме ряд вимог, які постають перед менеджером, зумовлюють необхідність здійснювати організацію праці на високому рівні, беручи до уваги наукові основи.

**Мета навчальної дисципліни:** формування у майбутніх менеджерів умінь організувати особисту працю та працю підлеглих, складати основні види управлінської документації та застосовувати наукові підходи до професійної діяльності менеджера.

**Завдання дисципліни:** вивчення студентами теорії, вітчизняного й світового досвіду організації праці менеджерів та інших працівників апарату управління організаціями. Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

**знати:**

- особливості та завдання організації праці менеджерів;
- засади функціонального поділу праці в управлінні підприємствами;
- функції менеджменту і менеджера;
- технологію підготовки управлінських рішень;
- вимоги до службового спілкування менеджера;
- методи оцінювання та стимулювання праці менеджерів; - засади програмування професійної кар'єри.

**Уміти:**

- організувати робоче місце керівника (фахівця);
- аналізувати умови праці менеджера;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
- виявляти інформаційні потреби керівників і фахівців;
- розробляти заходи щодо вдосконалення робочого часу менеджерів;

- організувати підготовку ділових нарад і зустрічей;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника; - консультувати керівників з питань організації праці управлінського персоналу.

Користування методичними рекомендаціями до виконання практичних завдань сприяє набуттю студентами навичок складання кар'єрограми, професіограми, плану кар'єрного зростання, резюме, портфоліо кар'єрного просування, сценаріїв різних видів співбесід, боротьби з кар'єрними кризами, а також оцінювання ефективності кар'єрного процесу.

Вивчення дисципліни «Наукова організація праці менеджера» передбачає відвідування лекцій та практичних занять студентами, а також самостійне опрацювання окремих розділів програми курсу.

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовий модуль № 1.**

#### **Теоретичні основи наукової організації праці менеджера**

**Тема 1. Наукова організація праці як теоретична галузь і сфера практичної діяльності.**

Поняття і завдання наукової організації праці. Зміст і напрямки наукової організації праці. Складові основи наукової організації праці. Режим праці та відпочинку. Розподіл і кооперація праці. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.

**Тема 2. Специфіка управлінської праці.**

Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці. Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Ролі менеджера. Професійні вимоги до менеджерів. Особливості наукової організації управлінської праці.

**Тема 3. Облік та нормування робочого часу менеджера.**

Види норм і завдання нормування управлінської праці. Методи нормування праці. Особливості часу як ресурсу. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Рациональне використання часу менеджером.

### **Змістовий модуль № 2.**

#### **Практичні основи НОП менеджера**

**Тема 4. Особиста робота менеджера, її зміст і планування.**

Встановлення особистих цілей менеджера. Методи планування особистої роботи менеджера. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани. Рациональні

методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

### **Тема 5. Поняття і організація робочого місця управлінця. Умови праці менеджера.**

Поняття робочого місця менеджера та його організація. Класифікація робочих місць. Вимоги до планування та обладнання робочих місць. Організаційне оснащення робочих місць. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці. Режим праці та відпочинку. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання. Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів. Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

### **Тема 6. Розподіл та кооперація роботи управлінця. Розпорядча діяльність.**

Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень. Техніка і форми передачі розпоряджень. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими. Організація командної роботи. Подолання опору змінам. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення. Результативність та кошторис нарад і зборів. Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів. Процес проведення переговорів.

### **Тема 7. Оптимізація документообігу в організації.**

Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства. Поняття документообігу підприємства. Складання номенклатури та формування справ. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Робота з вихідними документами. Типові строки виконання документів. Організація контролю за виконанням документів. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

## **Тема 8. Службове спілкування менеджера.**

Ділові наради. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення. Результативність та кошторис нарад і зборів. Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів. Процес проведення переговорів. 8. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови. Тема 13. Роль секретаря в організації праці менеджера. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

## **ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Вивчення дисципліни «Наукова організація праці менеджера» складається з лекційних, практичних та семінарських занять, а також самостійної роботи студентів. Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, при якій заплановані завдання виконуються студентом під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Метою самостійної роботи є закріплення та поглиблення набутих теоретичних знань та навичок. Самостійне виконання завдань дає можливість студентам оволодіти в повному обсязі тими професійними знаннями, які допоможуть у майбутньому фахівцю кваліфіковано здійснювати управління на підприємстві.

Зміст самостійної роботи студента полягає в науково обґрунтованій системі дидактично та методично оформленого навчального матеріалу і визначається з урахуванням структурно-логічної схеми підготовки фахівців, яку відображено в освітньо-професійній програмі та робочому навчальному плані. Зміст самостійної роботи студента з кожної навчальної дисципліни визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

# ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## Змістовий модуль № 1. Теоретичні основи наукової організації праці менеджера

### *Практичне заняття № 1*

#### Тема: Теорія і практика наукової організації праці

**Мета заняття:** вивчення специфіки, теоретичних та прикладних аспектів наукової організації праці.

#### **I. Обговорення теоретичних питань:**

1. Наукова організація праці як теоретична галузь і сфера практичної діяльності. Завдання та головні категорії НОП.
2. Зміст і головні напрямки наукової організації праці.
3. Основи наукової організації праці.
4. Режим праці та відпочинку як чинник високої працездатності людини.



Питання про поняття та зміст наукової організації праці (НОП) і, зокрема, наукової організації управлінської праці – одне із найважливіших в теорії управління. З проблемою успішної організації праці зустрічаються менеджери будь-яких рівнів. Будь-який трудовий процес являє собою єдність трьох факторів: власно праці (живої праці або людини), предметів праці та знарядь праці. Щоб раціонально використовувати, з одного боку, живу працю, а з другого – речові елементи трудового процесу, тобто знаряддя та предмети праці, потрібна організація праці, котра забезпечила б поєднання робочої сили зі знаряддями та предметами праці для досягнення конкретної виробничої мети. Тільки при цьому слід мати на увазі, що проблема організації праці має відношення не тільки до сфери матеріального виробництва, але й до сфери управління, зокрема.

Одночасно на кожному рівні наукова організація праці повинна вирішувати три основні завдання:

**економічне** – сприяти ефективному використанню ресурсного потенціалу, забезпечуючи при цьому високий рівень продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг та досягнення в цілому фінансової стійкості організації;

**психофізіологічне** – створити оптимальні умови праці, що сприяють нормативному витраті витрат психофізіологічної енергії, гармонізації психофізіологічних навантажень на людину, зниження ваги і нервово-



психічної напруженості праці, оздоровлення виробничого середовища, тим самим забезпечуючи високу і стійку працездатність працівника і збереження його здоров'я;

**соціальне** - сприяти підвищенню розмаїття праці, його змістовності, престижності, забезпечення повноцінної оплати праці.

## **II. Опрацювання літератури**

### ***Завдання для студентів:***

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Виписати дефініції базових понять теми.

3. Визначити законодавчі основи нормування режиму праці та відпочинку.

### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [8], [9], [13], [17], [18], [19], [20], [24]

## ***Практичне заняття № 2***

### ***Тема: Зміст і особливості управлінської праці***

**Мета заняття:** аналіз управлінської праці як специфічного виду людської діяльності.

### **I. Обговорення теоретичних питань:**

1. Управління як специфічний вид людської діяльності.
2. Суспільна сутність, зміст, предмет та об'єкт управлінської праці.
3. Види управлінської діяльності.
4. Професійні вимоги до менеджерів.

## **II. Опрацювання літератури**

### ***Завдання для студентів:***

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Виписати дефініції базових понять теми.

3. Зобразити схематично рівні діяльності людини в соціумі.



Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер – це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

В умовах ринкової економіки різко підвищуються вимоги до менеджерів підприємств. Вони повинні постійно працювати над собою щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості.

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо.

### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [8], [10], [11], [16], [18], [19], [22], [32].

## ***Практичне заняття № 3***

### ***Тема: Нормування управлінської праці***

**Мета заняття:** вивчення сутності, завдань та методів нормування управлінської праці.

## I. Обговорення теоретичних питань:

1. Нормування управлінської праці як специфічне завдання НОП.
2. Класифікація методів нормування праці.
3. Час як найдефіцитніший ресурс управлінської праці.
4. Методи та принципи обліку робочого часу. Самоаналіз використання робочого часу.
5. Шляхи раціоналізації використання керівником свого робочого часу.

## II. Опрацювання літератури

### *Завдання для студентів:*

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Виписати дефініції базових понять теми.
3. Визначити особливості свого робочого графіка на тиждень. Результати своєї діяльності відобразіть у вигляді тайм-менеджменту. Проаналізуйте, чи раціонально ви використовуєте свій час.



Правильний шлях до оптимізації виробничого процесу та організації оптимального режиму праці та відпочинку полягає в тому, щоб по можливості точно визначити початкові моменти виробничого стомлення і приурочити до цих моментів перерви для відпочинку. Підставою для призначення перерв в можливо ранні терміни розвитку виробничого стомлення є та обставина, що на ранніх стадіях стомлення найбільш ефективний відпочинок. У цей час найбільш чітко проявляється відновлення працездатності та добродійна роль охоронного гальмування, яке прискорює відновлення. Корисний ефект фізіологічно раціональних перерв для відпочинку полягає в підтримці здоров'я та попередження зниження працездатності і продуктивності праці протягом можливо тривалого часу. В даний час фізіологами праці розроблені типові режими праці і відпочинку для різних видів праці. Тривалість і частота перерв в основному визначається характером виробничого процесу та інтенсивністю виконуваної роботи.

**Режим праці та відпочинку** – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я трудящих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Конкретні режими праці та відпочинку можуть встановлюватися як в окремих нормативних документах загальнонаціонального або галузевого характеру, так і в локальних нормативних актах окремих підприємств, установ, організацій (далі – підприємство), наприклад, у колективному договорі (у цьому випадку режим праці та відпочинку є предметом переговорів між найманими працівниками (профспілками) і роботодавцями при укладенні колективних договорів) або додатках до нього, правилах внутрішнього трудового розпорядку тощо.

При розробці режиму праці та відпочинку слід враховувати і можливість встановлення на підприємстві і так званого гнучкого режиму робочого часу (далі – ГРРЧ).

ГРРЧ – це така форма організації праці, за якою для деяких категорій працівників, для працівників окремих підприємств або їх структурних підрозділів встановлюється режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня.

### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [8], [10], [18], [21], [2], [39], [44], [48].

### ***Практичне заняття № 4***

#### **Тема: Планування та організація особистої праці менеджера**

**Мета заняття:** вивчення теоретичних та технологічних аспектів організації особистої праці менеджера.

#### **I. Обговорення теоретичних питань:**

1. Вимоги до особистих цілей менеджера. Цільове планування та його етапи.
2. Технологія планування особистої роботи менеджера.
3. Перспективне, річне, місячне та поточне планування роботи керівника.
4. Методи раціоналізації планування та виконання роботи менеджера.

#### **III. Опрацювання літератури**

##### ***Завдання для студентів:***

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Виписати дефініції базових понять теми.

3. Запропонуйте правила планування робочого дня за групами: початок робочого дня, хід робочого дня, завершення робочого дня.

#### 4. Скласти ідеальний варіант власної кар'єрограми.



Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

5. Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.

8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Виділяють наступні *складові планування*.

*Першою складовою* планування є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – у досягнення цілей організації. У плані концентруються усі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей. При плануванні менеджерів варто відповісти на такі запитання:

- що повинно бути зроблено?
- коли це буде зроблено?
- хто це буде робити?
- де це буде зроблено?
- що для цього необхідно? та ін.

#### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [11], [18], [23], [41], [42], [54], [64].

## ***Практичне заняття № 5***

### **Тема: Умови праці менеджера і організація його робочого місця**

**Мета заняття:** вивчення особливостей робочого місця керівника та вимог до його організації.

#### **I. Обговорення теоретичних питань**

1. Робоче місце менеджера: поняття, специфіка та проблема організації.
2. Класифікація робочих місць. Технологія планування та обладнання робочих місць.
3. Оргтехніка як засіб оснащення робочих місць.
4. Комфорт та безпека як критерії обладнання робочих місць.

#### **II. Опрацювання літератури**

##### ***Завдання для студентів:***

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Виписати дефініції базових понять теми.
3. Визначити перелік основних вимог до розробки інтер'єру робочого місця менеджера.



Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції.

Поняття «робочого місця» має подвійний зміст. З одного боку, це первинна ланка виробничої структури підприємства, з іншого, суто технічного боку, – зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну функцію, роботу, операцію, елементарну процедуру, при можливо менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому навантаженні.

Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нераціональних переміщень та рухів, зниження на цій основі

витрат праці на виконувану роботу. Отже, економія часу і сил працівника - головні критерії раціональності організації робочих місць.

Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри даної категорії, то вимоги до професійно-кваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних робітника, а також організаційно-технічного рівня розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця. Збалансування зайнятості полягає у постійному підтриманні рівноваги між цими двома системами вимог. У комплексі заходів, що сприяють удосконаленню організації праці менеджера, збереженню здоров'я і підвищенню працездатності управлінського персоналу, велике значення мають планування і розміщення службових приміщень, а також організація робочих місць.

### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [21], [36], [37], [42], [44], [53], [68].

## ***Практичне заняття № 6***

### **Тема: Розпорядча діяльність менеджера**

**Мета заняття:** аналіз сутності, видів та принципів професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці.

### **I. Обговорення теоретичних питань**

1. Організація взаємодії працівників як одна із головних управлінських функцій.
2. Поняття повноважень, їх види та проблема делегування.
3. Розподіл і кооперація праці в управлінні, їх основні види та принципи.
4. Поняття, принципи і техніка розпорядчого впливу. Комунікаційні типи керівників.
5. Розподіл функцій в управлінському процесі. Управлінська команда та організація командної роботи.

### **III. Опрацювання літератури**

#### ***Завдання для студентів:***

1. Вивчити рекомендовану літературу, використати потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайти і залучити для підготовки додаткові інформаційні джерела.

2. Виписати дефініції базових понять теми.

3. Визначити неформальні зв'язки між керівником і підлеглими та їх вплив на розвиток колективу.



Об'єктивною основою використання організаційно - адміністративних методів управління виступають відносини, що становлять частину механізму управління, за їх допомогою реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, задачі організації адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих. Потрібно мати на увазі, що економічні методи не зможуть існувати без організації адміністративного впливу, який забезпечує чітку дисциплінованість і порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційних адміністративних і економічних методів.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є віддача розпоряджень. На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління.

Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Віддаючи розпорядження, керівник повинен переконатися у гарному розумінні підлеглим його змісту, виключити можливість додаткових несанкціонованих доручень, довести до виконавця терміни і форму звітності і періодично здійснювати контроль за його діяльністю і результатами.

Якщо завдання видають групі працівників, доцільно обговорити його з усіма майбутніми виконавцями. Під час обговорення кожен робітник зможе усвідомити не лише загальне завдання, а й свою роль у розв'язанні його.

### **Рекомендована література**

[1], [2], [3], [4], [5], [31], [36], [39], [42], [584], [61], [68].

### ***Практичне заняття № 7***

**Тема:** Документообіг в організації і шляхи його оптимізації

**Мета заняття:** аналіз шляхів оптимізації документообігу в організації.

#### **I. Обговорення теоретичних питань**

1. Документальна інформація в управлінському процесі. Поняття та



класифікація документів.

2. Документальне забезпечення діяльності управлінської структури.
3. Номенклатура справ та правила її формування.
4. Вхідні і вихідні документи. Правила приймання, розгляду і реєстрації документів.
5. Терміновість та контроль виконання документів.

### III. Опрацювання літератури

#### *Завдання для студентів:*

1. Вивчити рекомендовану літературу, використайте потрібну інформацію для підготовки обговорення теоретичних питань заняття. Для більш поглибленого опрацювання теми знайдіть і залучіть для підготовки додаткові інформаційні джерела.
2. Випишіть дефініції базових понять теми.
3. Визначте переваги та недоліки електронного документообігу.



Документообіг і організація управлінського процесу тісно пов'язані між собою і взаємозалежні. Від чіткості й оперативності руху, опрацювання документів та їх передавання на виконання залежить швидкість отримання інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення. Недостатньо продуманий документообіг спричинює в установі зволікання з виконанням: на передавання документів з однієї інстанції до іншої витрачається в кілька разів більше часу, ніж на роботу з ними. Невпорядкованість документообігу знижує ефективність праці управлінського апарату.

Документ є основою будь-якого обліку, що ведеться на підприємстві, чи то бухгалтерський, статистичний або оперативний. Вірна організація документообігу сприяє проходженню документів в апараті управління, пропорційному завантаженню підрозділів та посадових осіб, що показує позитивний вплив на процес управління в цілому. Незалежно від масштабів діяльності підприємства, потік оброблюваних документів досить великий. Рівень ділових процесів суттєво впливає на результативність функціонування будь-якого підприємства/

Характеристикою документообігу є його обсяг. Під обсягом документообігу розуміється кількість документів, що надійшли в організацію і створених нею протягом певного періоду часу, як правило року. Обсяг документообігу – важливий показник, який використовується в якості критерію при вирішенні питань вибору організаційної форми діловодства, організації інформаційно-пошукової системи по документах організації,

структури служби діловодства, її штатного складу та інших питань. Останнім часом все більше підприємств стикаються з проблемою поліпшення керованості компанії: поліпшення контролю та прискорення бізнес-процесів, поліпшення можливості їх відстеження, оптимізація робочого часу, економія трудовитрат, підвищення продуктивності праці і так далі. Єдиним способом реалізації подібних завдань є впровадження автоматизованої системи.

## Рекомендована література

[1], [2], [3], [4], [5], [31], [36], [39], [42], [584], [61], [68].

### Інструктивно-методична картка самостійної роботи студента з навчальної дисципліни «Наукова організація праці менеджера»

№ п/п	Тематика самостійної роботи студентів	Завдання для студентів	Форма звітності	Види, форми, засоби контролю
1.	Професійна орієнтація та професійний відбір працівників як складова НОП.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Розробити критерії аналізу системи професійного відбору як одного із аспектів НОП.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Критерії аналізу системи професійного відбору.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.
2.	Професійні ролі сучасного менеджера.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Підготувати таблицю функціональної своєрідності головних професійних ролей сучасного менеджера.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Таблиця функціональної своєрідності головних професійних ролей сучасного менеджера.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.
3.	Фотографія та самофотографія робочого дня як засіб оптимізації робочого часу менеджера.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Запропонувати систему аналізу даних фотографії (самофотографії) робочого дня.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Система аналізу даних фотографії (самофотографії) робочого дня.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.
4.	Вибір пріоритетності справ в роботі менеджера, принципи пріоритетності.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Запропонувати ієрархію пріоритетності управлінських справ менеджера.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Участь у науковій дискусії на практичному занятті. 4. Схема «Ієрархія	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної

			пріоритетності управлінських справ менеджера».	роботи.
5.	Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Підготувати есе про історію виникнення та розвитку автоматизованих робочих місць.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Есе про історію виникнення та розвитку автоматизованих робочих місць.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.
6.	Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Підготувати порівняльну характеристику головних нормативних актів, які регламентують організацію взаємодії і повноважень в організації.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Порівняльна характеристика нормативних актів.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.
7.	Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян	1. Опрацювати текст лекції. 2. Опрацювати першоджерела. 3. Підготуватися до практичного заняття. 4. Описати головні вимоги щодо роботи з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.	1. Конспект. 2. Виступ на практичному занятті. 3. Опис головних вимог щодо роботи з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.	1. Поточне опитування. 2. Перевірка конспекту. 3. Включення питань до контрольної роботи.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ

Комплексна діагностика знань, умінь та навичок студентів з кожного освітнього компонента освітньої програми здійснюється на основі результатів проведення поточного і підсумкового контролю знань (екзамену, заліку). Об'єктом оцінювання знань умінь та навичок студентів є програмний матеріал освітнього компонента, засвоєння якого перевіряється під час контролю. Завданням поточного контролю є систематична перевірка розуміння та засвоєння програмного матеріалу, виконання практичних, лабораторних робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, складання конспекту, написання звіту, реферату, здатності публічно, письмово чи в електронному форматі представляти певний матеріал. Завданням підсумкового контролю (екзамену, заліку) є підсумкова перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу освітнього компонента, логіки та взаємозв'язків між окремими його розділами, здатності до творчого використання набутих знань.

При комплексній оцінці успішності викладач визначає види робіт та критерії оцінювання з урахуванням особливостей освітнього компонента, обсягу годин, відведених навчальним планом, контингенту студентів. Критеріями оцінювання можуть бути:

а) при усних відповідях:

- повнота розкриття питання;
- логіка викладення, культура мовлення;
- впевненість, емоційність та аргументованість;
- використання основної та додаткової літератури (підручників, навчальних посібників, журналів, інших періодичних видань, інтернет ресурсів тощо);
- аналітичні міркування, уміння робити порівняння, висновки.

б) при виконанні письмових завдань:

- повнота розкриття питання;
- цілісність, систематичність, логічна послідовність, уміння;
- акуратність оформлення письмової роботи;
- підготовка матеріалу за допомогою комп'ютерної техніки, різних технічних засобів (плівок, слайдів, приладів, схем тощо).

Критерії комплексного оцінювання повинні доводитися до студентів на початку вивчення освітнього компонента.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань: усний контроль (усний індивідуальний, усний фронтальний, усний кооперовано-груповий); письмовий контроль (письмовий індивідуальний, письмовий фронтальний, письмовий експрес контроль); контроль практичної діяльності; метод самоконтролю.

Під час практичних занять студенти усно доповідають на обрані питання, дають відповіді на додаткові питання викладача, доповнюють один одного за різними питаннями практичного заняття, демонструють результати самостійної підготовки до заняття, виконують письмові самостійні роботи, повідомляють актуальну інформацію про події у сфері менеджменту, приймають участь в обговоренні практичних питань, вирішують ситуаційні справи, приймають участь у підготовці практичного заняття у співавторстві з викладачем, допомагають іншим студентам оволодіти знаннями, використовують сучасні інтерактивні методи отримання знань.

### Шкала оцінювання знань і вмінь студентів

Сума балів за всі види навчальної діяльності за 100-бальною шкалою	Форма семестрового контролю <i>екзамен</i>	Форма семестрового контролю <i>залік</i>
	Значення оцінки	Значення оцінки
90 – 100	відмінно	зараховано
75-89	добре	
60-74	задовільно	
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного

		складання
0-34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Загальна характеристика функцій менеджера.
2. Функції менеджера в процесі організації його праці.
3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками.
4. Основні адміністративні функції менеджера.
5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).
6. Керівництво спільною діяльністю.
7. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
8. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.
9. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).
10. Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.
11. Планування навчання. Мотивація навчання менеджерів.
12. Методи навчання менеджерів.
13. Організація навчання. Контроль навчання менеджерів. Фактори ефективного управління навчанням.
14. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи.
15. Види норм і нормативи.
16. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.
17. Облік та аналіз робочого часу.
18. Фотографія та самофотографія робочого дня.
19. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі.
20. Етапи аналізу використання робочого часу.
21. Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування.
22. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.
23. Сутність організації робочого місця менеджера.
24. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.
25. Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

26. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць.
27. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.
28. Вимоги до обладнання. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.
29. Схематичне планування робочого місця.
30. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників.
31. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця.
32. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.
33. Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
34. Використання технічних засобів управління та їх класифікація.
35. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.
36. Правила створення раціональних умов праці.
37. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
38. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера.
39. Естетика праці.
40. Поняття культури управління.
41. Роль культури менеджменту та її основні функції.
42. Складові культури управління. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
43. Управлінська етика та її складові.
44. Імідж підприємства, імідж менеджера. 45. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.
46. Аналіз управління організацією та технології управління. Основні принципи наукової організації праці.
47. Напрямки наукової організації управлінської праці.
48. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці.
49. Аналіз організації робочого місця менеджера.
50. Аналіз використання робочого часу менеджера.
51. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
52. Функціональний аналіз діяльності менеджера.
53. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.
54. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
55. Положення про структурний підрозділ.
56. Кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців.
57. Технологічні схеми виконання управлінських робіт.

58. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки.
59. Карта функціональних обов'язків та методика її складання.
60. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
61. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
62. Постанова і реструктуризація управлінського обліку в організації.
63. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
64. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
65. Інформаційна безпека об'єкта управління.
66. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи. Цільове планування роботи менеджера. 67.
- Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.
68. Перспективні (річні та місячні) плани - планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани — планування часу як ресурсу.
69. Стадії процесу планування. 70. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.
71. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
72. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці.
73. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються.
74. Делегування відповідальності.
75. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих.
76. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.
77. Ділові наради. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. 78. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад.
79. Способи впливу на поведінку учасників наради.
80. Особливості оперативних нарад.
81. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.
82. Результативність та кошторис нарад і зборів.
83. Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів.
84. Класифікація переговорів за цілями їх учасників.
85. Функції переговорів. Процес проведення переговорів.
86. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань.
87. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки.

88. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.
89. Основи взаємодії керівника і секретаря-референта.
90. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря.
91. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника.
92. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.
93. Роль оцінювання працівників у процесі управління
94. Соціально-психологічні завдання оцінювання працівників.
95. Оцінювання персоналу за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації).
96. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих.
97. Характеристика сучасного менеджера (управлінця).
98. Авторитет менеджера. Авторитет командування. Авторитет панібратства. Фальшивий авторитет.
99. Кар'єра менеджера. Планування кар'єри. Ключові моменти кар'єри.
100. Основні типи кар'єрних процесів. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Доровської О.Ф., Іванісов О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник.-Харків: ХНЕУ, 2013.– 290с.
2. Оленич Є. І. Організація праці: навч.-методичний посібник для самост. вивч. дисц./ Є. І. Оленич, О. М. Поплавська, С. Г. Рудакова; МОН молоді та спорту України, Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана.– К.: КНЕУ, 2013. – 279 с.
3. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник/ О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, В.І. Мозговий, Л.Г. Вергізова, О.П. Соловійова, Л.М. Василюшина. – Донецьк, 2013. – 342с.
4. Організація праці менеджера: конспект лекцій/ укладач Д.О. Власенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – 209 с.

### Додаткова

5. Алієва М. Гігієна праці офісних працівників [Текст] / М. Алієва // Охорона праці. – 2017. – № 12. – С. 41–42.
6. Асєєв Г.Методологія кооперативного документообігу: технологічність управління та опрацювання даних [Текст] / Г. Асєєв // Вісник Книжкової палати. – 2006. – №9. – С.26–30.



7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
8. Божко О. П. [Шкільна документація] [Текст] / О. П. Божко // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 18. – С. 5–61.
9. Божко О. П. [Шкільна документація] [Текст] / О. П. Божко // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – № 19. – С. 4–63.
10. Болоньєва С. В. Вплив комп'ютера на зір людини та гімнастика для очей [Текст] / С. В. Болоньєва, Н. В. Болоньєва // Інформатика в школі. – 2015. – № 6. – С. 57–95.
11. Бондаренко Т. Система електронного документообігу на основі використання стандартних засобів операційної системи MS Windows [Текст] / Т. Бондаренко, О. Агеєва // Професійно-технічна освіта. – 2015. – № 4. – С. 19–21.
12. Бондарєва Л. Роль керівника школи у створенні команди [Текст] / Л. Бондарєва // Директор школи. Шкільний світ. – 2013. – № 1. – С. 61–79.
13. Бочковський В. Врахування психологічних аспектів у процесі здійснення управлінської діяльності [Текст] / В. Бочковський // Сучасна школа України. – 2009. – № 12. – С. 21–40.
14. Бугайчук А. "Вирішуй правильно!" Принципи та правила проведення співбесіди [Текст] / А. Бугайчук // Директор школи. Шкільний світ : журн. – 2019. – № 7. – С. 30–44.
15. Василенко Н. В. Управлінська комунікація керівника навчального закладу [Текст] / Н. В. Василенко // Управління школою. – 2012. – № 1-3. – С. 53–90.
16. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: «Кондор», 2002.
17. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. спец. ВНЗ / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : КОНДОР, 2006. – 518 с.
18. Волканова В. Менеджеру освіти про теоретичні основи управління [Текст] / В. Волканова, Т. Мунтян // Директор школи. – 2007. – №3-4. – С.3–43.
19. Волобуєва Т. Роль інформації в управлінні [Текст] / Т. Волобуєва // Управління освітою. – 2011. – № 5. – С. 11–13.
20. Воробйов Л. М. Упровадження хмарних технологій в управлінську діяльність керівника навчального закладу [Текст] / Л. М. Воробйов // Управління школою. – 2016. – № 4-6. – С. 58–64.
21. Гладкова В. Синергетичний професійний акмеф'ючеринг як підстава для розробки авторської програми професійного самовдосконалення менеджера освітнього закладу [Текст] / В. Гладкова // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2012. – № Вип. 9. – С. 43–49. – (Педагогічні

22. Гончаренко О. Що можна зробити командою: управлінський аспект [Текст] / О. Гончаренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 6. – С. 47–54.
23. Григоренко Д. Н бійся першої помилки, уникай другої. Як продуктивність людини пов'язана з охороною праці? [Текст] / Д. Григоренко // Охорона праці. – 2018. – № 11. – С. 20–23.
24. Гринчук Ю. Ю. Тайм-менеджмент в управлінській діяльності директора школи [Текст] / Ю. Ю. Гринчук // Управління школою. – 2016. – № 7-9. – С. 44–47.
25. Гринчук Ю. Тайм-менеджмент в управлінській діяльності директора школи [Текст] / Ю. Гринчук // Управління школою. – 2017. – № 22/24. – С. 78–81.
26. Гринчук Ю. Ю. Управління загальноосвітнім навчальним закладом із позиції системного підходу на засадах технологій тайм-менеджменту [Текст] / Ю. Ю. Гринчук // Управління школою. – 2017. – № 16/18. – С. 31–37.
27. Діалог між керівником і підлеглим [Текст] // Управління освітою. – 2012. – № 6. – Вкладка.
28. Ількова В. Щоб помічник не став ворогом [Текст] / В. Ількова // Безпека життєдіяльності. – 2011. – № 5. – С. 36–38.
29. Калошин В. Як підвищити ефективність мислення в управлінській діяльності? [Текст] / В. Калошин, Д. Гоменюк // Управління школою. – 2018. – № 4/6. – С. 60–63.
30. Карташова Л. Поняття електронного документообігу та його розкриття у процесі навчання інформатики [Текст] / Л. Карташова, І. Пліш // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2017. – № 5. – С. 7–10.
31. Керівник - документація - управління [Текст] // Сільська школа України. – 2008. – №2. – С.23–29.
32. Керівник: мистецтво делегування повноважень [Текст]. – К. : Шк. світ, 2010. – 96 с. – (Б-ка "Шкільного світу").
33. Кириченко Н. Генератор, дослідник, гравець : 9 типів особистості людей, які мають бути включені в успішну й ефективну команду [Текст] / Н. Кириченко // Управління освітою. – 2017. – квіт. (№ 4). – С. 57–59.
34. Кірпи́чников В. Ю. Культура роботи за комп'ютером та здоров'я людини [Текст] / В. Ю. Кірпи́чников // Безпека життєдіяльності. – 2012. – № 4. – С.3.
35. Ковальська О. Час як ключовий ресурс в управлінській діяльності керівника [Текст] / О. Ковальська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2017. – № 3/4. – С. 200–204.
36. Ковальчук В. Керівник і підлеглий: подолання типових проблем [Текст] / В. Ковальчук // Відкритий урок: розробки, технології, досвід. – 2010. – № 4. – С. 85–87.

37. Косенчук О. Команда - мрія керівника. Права й обов'язки членів команди [Текст] / О. Косенчук // Управління освітою. – 2017. – жовт. (№ 10). – С. 39–48.
38. Кочина М. Профілактика очних хвороб користувачів ПК [Текст] / М. Кочина // Охорона праці. – 2013. – № 2. – С. 48–52.
39. Кравченко Л. Технології саморозвитку і самотворення національного менеджера освіти [Текст] / Л. Кравченко // Дидаскал. – 2006. – № 4. – С.105–108.
40. Крутій І. Тайм-менеджмент в управлінні закладом освіти [Текст] / І. Крутій // Дошкільне виховання. – 2013. – № 3. – С. 16–19.
41. Крючков В. К. Оптимизация коммуникационного пространства образовательного учреждения в процессе управления педагогическим коллективом [Текст] / В. К. Крючков // Методист. – 2008. – №9. – С.22–26.
42. Лаврук В. На допомогу управлінцям [Текст] / В. Лаврук // Управління освітою. – 2015. – лют. (№ 4). – С. 4–23.
43. Лаврук В. Організація роботи із законодавчими, правовими, інструкційно-методичними документами [Текст] / В. Лаврук // Директор школи. Шкільний світ. – 2013. – № 1. – С. 5–60.
44. Литвин В. "Комп'ютерні " хвороби [Текст] / В. Литвин // Охорона праці. – 2017. – № 12. – С. 40–41.
45. Лобанов О. Хронофаги - "викрадачі часу". Керування часом як умова стабільної діяльності [Текст] / О. Лобанов // Управління освітою. – 2016. – трав. (№ 5). – С. 44–47.
46. Майданюк І. Управління часом. 9 ефективних правил тайм-менеджменту [Текст] / І. Майданюк // Управління освітою. – 2015. – верес. (№ 18). – С. 32–35.
47. Масюженко Д. В. Упровадження тайм-менеджменту як інноваційної технології управління в роботу закладу освіти [Текст] / Д. В. Масюженко // Управління школою. – 2019. – № 10/12. – С. 48–50.
48. Меженський О. Комп'ютеризація навчально-виховного процесу та управлінської діяльності [Текст] / О. Меженський // Освіта. Технікуми, коледжі. – 2004. – №1. – С.24–25.
49. Моїсеєнко О. Атестація робочих місць: функції служби охорони праці [Текст] / О. Моїсеєнко // Охорона праці. – 2016. – № 10. – С. 16–19.
50. Мотіна Н. І. Тайм-менеджмент як інструмент формування часової компетенції керівника навчального закладу та його підлеглих [Текст] / Н. І. Мотіна // Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2010. – № Вип. 7. – С. 175–179. – (Педагогічні науки). – Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/243/1/motina.pdf>
51. Муругова Е. Г. Командная работа как фактор развития социального капитала образовательной организации [Текст] / Е. Г. Муругова // Инновации в образовании. – 2013. – № 9. – С. 37–47.

52. Недостатня освітленість погіршує зір [Текст] // Охорона праці. – 2013. – № 3. – С. 46–47.
53. Нікітчик Р. А. Як спростити рутинну роботу за допомогою комп'ютера. Базова документація [Текст] / Р. А. Нікітчик // Класному керівнику. Усе для роботи. – 2019. – № 10. – С. 4–19.
54. Нілова І. Документознавство як наукова дисципліна [Текст] / І. Нілова // Вісник Книжкової палати. – 2005. – №4. – С.27–30.
55. Новосьолова Р. Технології управління колективом [Текст] / Р. Новосьолова // Директор школи. – 2008. – №5. – С.26–32.
56. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палащина Н. Г. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
57. Осипенко Д. С. Основи наукової організації праці в загальноосвітньому навчальному закладі [Текст] / Д. С. Осипенко // Управління школою. – 2009. – №30. – С. 16–18.
58. Основи тайм-менеджменту [Текст] // Психолог. – 2011. – № 45. – С. 23–27.
59. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом [Текст] / А. Перетятко, О. Таряник // Персонал (укр. пошта). – 2008. – №1. – С.42–45.
60. Пилипченко Н. Комунікація в управлінській діяльності керівника [Текст] / Н. Пилипченко // Директор школи. – 2013. – № 19. – С. 54–57.
61. "Прокачуємо" soft skills: індивідуальний план розвитку для управлінця [Текст] // Директор школи. Шкільний світ : журн. – 2019. – № 4. – С. 42–61.
62. Рогальчук В. Тайм-менеджмент. Практичне застосування у роботі керівника відділу [Текст] / В. Рогальчук // Директор школи. – 2017. – берез. (№ 5/6). – С. 7–14.
63. Рульєв В. А. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
64. Савіна М. В. Віртуальна учительська як засіб мережевої взаємодії адміністрації та вчителів [Текст] / М. В. Савіна // Управління школою. – 2016. – № 4-6. – С. 72–73.
65. Тайм-менеджмент у роботі керівника ДНЗ [Текст] // Дитячий садок. Управління. – 2016. – квіт. (№ 4). – С. 4–7.
66. Тімбілдинг у школі. Як керівнику створити команду мрії [Текст] // Директор школи. Шкільний світ : журн. – 2019. – № 6. – С. 4–17.
67. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності [Текст] / Р. І. Черновол-Ткаченко // Управління школою. – 2013. – № 10-12. – С. 68–95.
68. Чубінська В. Робота в команді [Текст] / В. Чубінська // Директор школи. – 2009. – №13. – С.3–6.

69. Шкільна документація [Текст] // Директор школи. – 2010. – № 17. – С. 22–30.
70. Шпиг Н. Ефективне управління часом. Семінар для керівників освітніх закладів [Текст] / Н. Шпиг // Завуч. – 2017. – берез. (№ 6). – С. 28–33.
71. Щодо обов'язкової ділової документації : лист Міністерства освіти і науки України № 1/9-285 від 10.06.2015 [Текст] / М. о. Україна // Директор школи. Шкільний світ. – 2015. – № 6. – С. 78–79.

