

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ”  
(для магістрів)**

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2010

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Ефективність діяльності організації визначається багатьма складовими. Однією з таких складових, безумовно, є вміння керівників організувати свою працю. Змінюються умови господарювання, невпинні інноваційні процеси в техніці, технологіях, але незмінними залишаються вимоги до менеджерів усіх рівнів — їх знання та навички роботи повинні відповідати вимогам часу.

Дуже важливо, щоб керівник, як ключова фігура в діяльності будь-якої організації, змів раціонально організувати роботу не тільки своїх підлеглих, але й особисту.

Курс “Керівник адміністративної служби” є міжгалузеву дисципліною, яка дає уявлення про організацію роботи апарату підприємства, некомерційної організації, державного органу або органу місцевого самоврядування. В усіх цих організаціях, незважаючи на різний їх правовий статус, на суттєві відмінності у характері рішень, що ними приймаються, та інші особливості, організаційно-керівна робота має багато спільного.

Курс “Керівник адміністративної служби” вивчається в межах одного курсу студентами магістратури, які навчаються за спеціальністю 8.00007 “Адміністративний менеджмент”.

Вивчення курсу “Керівник адміністративної служби” дає знання та формує вміння, необхідні будь-якому керівнику, професіоналу та спеціалісту, незалежно від місця його роботи та посади.

**Мета курсу** визначається необхідністю засвоєння основ теорії і практики досконалої організації праці керівників будь-якого рангу, які зайняті як на лінійних, так і функціональних посадах. Незалежно від галузі, форми власності, посади, яку обіймає керівник, принципи організації праці є універсальними і тому можуть бути корисними молодим фахівцям під час адаптації в будь-якій організації чи установі.

### **Завдання курсу:**

- визначення ефективності діяльності фірми, отриманих результатів;
- аналіз людського фактора як визначального на першому етапі розвитку організації, а також у здійсненні стратегічних планів;
- розробка новітніх технологій роботи з персоналом: коучинг, Performance Management;
- набуття вміння організувати свій час і роботу своїх підлеглих;

Підготовлено доктором філософії в галузі політології, доцентом кафедри адміністративного менеджменту *С. С. Бойко*

Затверджено на засіданні кафедри (протокол № 4 від 29.04.08)

Схвалено *Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Бойко С. С.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Керівник адміністративної служби” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. — 26 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Керівник адміністративної служби”, методичні рекомендації щодо виконання самостійної та контрольної робіт, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2010
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010

- знання мотивації персоналу, створення корпоративної культури як складових успіху будь-якої організації, які забезпечуються саме керівниками.

Послідкове і цілеспрямоване використання керівниками в по-всюкденній практиці перевірених методів роботи дозволить краще використовувати свій час не тільки початківцям, але й керівникам, що мають значний досвід.

Для вирішення завдань підготовки магістрів програмою визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні роботи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри.

Форма поточного контролю передбачає написання рефератів, відповіді на питання до кожної теми курсу; вихідний контроль здійснюється у вигляді залку (контрольні питання до всього курсу лекцій).

### **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН** *дисципліни* **“КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	<b>Змістовий модуль I. Ефективний керівник</b>
2	Робота ефективного керівника
3	Організація особистої роботи керівника
4	Професійні завдання керівників організації і керівників їх підрозділів; організаційно апаратна-робота
5	<b>Змістовий модуль II. Вплив керівника на розвиток організації</b>
6	Ролі та відносини в групах
7	Стилі прийняття рішень та організаційна культура
8	Конфлікти в діяльності керівника
9	<b>Змістовий модуль III. Методи підвищення ефективності діяльності персоналу</b>
10	Сутність та складові концепції Performance Management
11	Сутність та сенс коучингу
12	Інформаційне забезпечення діяльності керівника
Разом: 54 години	

## **ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ** *з дисципліни* **“КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ”**

### **Змістовий модуль I. Ефективний керівник**

#### **Тема 1. Робота ефективного керівника**

Основні поняття адміністративної діяльності керівника (менеджера). Сутність адміністративної діяльності. Особистість керівника (менеджера) та перспективи його ефективної роботи. Кваліфікаційні вимоги до керівників (менеджерів) та організація їх професійної підготовки.

Принципи управління та принципи керівництва. Сутність принципів адміністративного менеджменту та принципів керівництва. Принципи публічного адміністрування та керівництва в державних органах та органах місцевого самоврядування. Правові та етичні принципи керівництва.

Методи ефективного керівництва. Сутність методів управління та методів керівництва. Лідерство, орієнтоване на особистий внесок у розвиток організації як відображення суті ефективних методів керівництва. Класифікація методів керівництва за напрямками та необхідністю їх комплексного використання.

Стиль ефективного керівництва. Сутність ефективного стилю керівництва. Стиль навчання керівника. Формування власного ефективного стилю керівника.

*Література [1; 3; 4; 9]*

### **Тема 2. Організація особистої роботи керівника**

Раціональне використання керівником робочого часу. Потреба в раціональному використанні керівником (менеджером) робочого часу. Техніка вивчення та аналізу фактичного використання керівником (менеджером) робочого часу. Уцілювання та планування робочого часу керівником (менеджером).

Організація роботи підлеглих. Проблеми організації підлеглих. Делегування повноважень у контексті виникаючих з цього приводу правовідносин. Необхідність врахування індивідуального стилю поведінки працівників при організації їх роботи.

*Література [3; 4; 11; 12]*

### **Тема 3. Професійні завдання керівників організації і керівників їх підрозділів; організаційно-апаратна робота**

Розробка маркетингових програм, які ґрунтуються на аналізі продажу та оцінках ринку. Підготовка стратегічних програм та поточне планування. Робота з науково-технічної підготовки виробництва. Аналіз фінансової ситуації, різних фінансових операцій та підготовка бюджету. Організація набору, підготовки та просування працівників.

#### **Завдання для самостійної роботи**

На основі опрацювання першоджерел і фахової літератури підготувати відповіді на питання:

1. Сутність адміністративної діяльності.
2. Які кваліфікаційні вимоги пред'являються до керівників (менеджерів)?
3. Формування власного ефективного стилю керівництва.
4. Види планування роботи керівника(менеджера).
5. Особливості іміджу керівника вищої ланки управління.

На основі опрацювання рекомендованої літератури написати реферат на одну із запропонованих тем:

1. Еволюція адміністративного управління та значення адміністрування для управління за сучасних умов.
2. Основні положення школи адміністративного менеджменту, сутність їх ідей.
3. Організація роботи адміністративного управління.

Опрацьовуючи рекомендовану літературу, важливо усвідомити, що адміністративна діяльність — це специфічний вид розумової праці менеджерів(керівників), зміст якої полягає у здійсненні організаційно-розпорядчих функцій (функцій керівництва) для управління діями та поведінкою людей в організації задля досягнення її цілей. Студентам важливо усвідомити, що суб'єктами адміністративної діяльності виступають менеджери (керівники) різних ланок управління організації, а також деякі інші працівники організації, які виконують функції керівництва на певній ділянці роботи в межах наданої їм компетенції.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Методи управління — це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства чи організації. Розрізня-

ють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи керування діяльністю.

Адміністративна діяльність передбачає професіоналізм, наукові знання, артистизм. В ідеалі менеджер (керівник) повинен мати, крім професійних знань та умінь, також покликання до адміністративної діяльності та талант організатора, якому люди довіряють та вірять. На основі проведеного аналізу були визначені такі необхідні складові, якими має володіти сучасний керівник адміністративної служби:

- 1) уміння управляти собою;
- 2) наявність чітких особистих цінностей;
- 3) здатність до постійного особистого саморозвитку;
- 4) навички вирішувати проблеми;
- 5) творчість та здатність до інновацій;
- 6) здатність впливати на оточуючих;
- 7) знання сучасних управлінських підходів;
- 8) здатність керувати;
- 9) уміння навчати і розвивати підлеглих;
- 10) здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи.

Студентам доцільно звернути увагу на те, що для керівників, зайнятих у сфері управління, встановлюються кваліфікаційні вимоги до професійної підготовки та досвіду попередньої роботи. У світовій, зарубіжній та вітчизняній практиці склався деякий загальноприйнятий діапазон кваліфікаційних вимог, обов'язкових при призначенні на посади менеджерів (керівників). Певне уявлення про кваліфікаційні вимоги за посадами менеджерів (керівників) дають Міжнародна стандартна класифікація професій, розроблена Міжнародною організацією праці (Швейцарія, Женева), національні професійні класифікації зарубіжних країн. В Україні типові кваліфікаційні вимоги за посадами менеджерів (керівників) містяться у випуску 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій (ДКХП). Довідник містить:

- професійні завдання, які має успішно виконувати менеджер (керівник) на певному рівні управлінської ієрархії та в певній функціональній галузі управлінської діяльності;
- перелік галузей знань, в яких особа має бути компетентною;
- формальні вимоги до вищої освіти (кваліфікаційний рівень, спеціальність);
- вимоги до досвіду (стажу та характеру) попередньої роботи.



У світовій практиці склалися різні підходи до організації професійної підготовки менеджерів (керівників):

- 1) традиційна модель підготовки кваліфікованого керівника;
- 2) американська модель підготовки професійного менеджера;
- 3) японська модель підготовки керівників;
- 4) змішана модель підготовки керівників.

Водночас під час самостійного вивчення програмного матеріалу, слід звернути увагу на вивчення стилю керівництва. Стиль керівництва — це сукупність найбільш характерних і стійких прийомів, методів та засобів поведінки менеджера (керівника) в процесі виконання ним своїх повноважень в організації. Стилі керівництва класифікуються за такими трьома видами:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) ліберальний.

Для вивчення персонального стилю керівництва психологи розробили спеціальні методики. Ці методики дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони людини і на основі самоаналізу усвідомлювати, так би мовити, власну “форму” особистості і формувати свій персональний стиль ефективного керівництва.

У процесі самостійної роботи студенту слід усвідомити, що менеджер (керівник), організовуючи себе, паралельно стикається з проблемою доручати чи не доручати підлеглим. Організований та енергійний керівник може одночасно вести кілька справ, а не виконувати. Якщо керівник доручає підлеглому, то тим самим він передає (делегує) підлеглому відповідну частину своїх повноважень, а підлеглий бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування — це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, що повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Делегуючи повноваження, керівник не тільки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але й кінцеві результати, наділяючи працівників разом із повноваженнями правом використання ресурсів організації і відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення. Система делегування завдань та повноважень в організації набуває правову форму в положеннях про підрозділи організації та штатному розкладі, посадових інструкціях, наказах (розпорядженнях), протокольних рішеннях, планах заходів, дорученнях тощо.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен виконати керівник. Вона полягає у визначенні, для чого, ким, яким чином делегувати повноваження. Практика управлінської діяльності виділяє чотири типи працівників, про які повинен пам'ятати керівник, саме цим визначаються особливості інструкування підлеглих:

1. Працівники, що звикли до детального інструкування.
2. Самостійні працівники.
3. Неспокійні виконавці.
4. Працівники, що погано сприймають завдання.

Делегування повноважень дає можливість:

- вивільнити час керівника для вирішення стратегічних питань;
- за рахунок зменшення обсягу поточної роботи, яку можуть виконати підлегли, підвищити кваліфікацію підлеглих і сприяти максимальному розвитку їхніх знань і досвіду;
- стимулювати роботу підлеглих, заохочувати ініціативу, привчати до самостійності, що є засобом кар'єрного зростання.

## **Змістовий модуль II. Вплив керівника на розвиток організації**

### **Тема 4. Ролі та відносини в групах**

Розвиток і упорядкування команд. Командна та індивідуальна робота. Основи інтегрованого підходу до розвитку та упорядкування команд. Підготовка команд на основі інтегрованого підходу.

Міжособистісне спілкування. Значення міжособистісного спілкування. Канали міжособистісного спілкування. Комплексні навичок та умов ефективного міжособистісного спілкування.

Переговори. Підхід до ведення принципових переговорів. Правила переговорів. Підготовка до переговорів та їх проведення.

Врегулювання конфліктів. Конфлікти та види конфліктної поведінки. Загострення та врегулювання конфліктів.

*Література [3; 4; 9]*

### **Тема 5. Стилі прийняття рішень та організаційна культура**

Стилі прийняття рішень. Визначення стилю прийняття рішень. Визначення та аналіз проблем. Пошук рішень.

Організаційна культура. Поняття “організаційна культура”. Основи кооперування в організації. Типи організаційних культур.

*Література [8; 11; 12; 14]*

#### **Завдання для самостійної роботи**

На основі опрацювання фахової літератури і матеріалів періодичних видань підготувати відповіді на такі питання:

1. Що таке конфліктна ситуація? Класифікація конфліктів.
2. Поведінка менеджера (керівника) у конфліктній ситуації.
3. Підходи до врегулювання конфліктів.
4. Як можна визначити спосіб прийняття рішення з використанням відповідного стилю?
5. Які фактори впливають на стиль прийняття рішення?
6. Що необхідно для ефективного вирішення проблем?
7. Яким чином можна залучити підлеглих до вирішення проблем? На основі опрацювання рекомендованої літератури написати реферат на одну із запропонованих тем:
  1. Організація розробки та реалізації адміністративно-управлінських рішень.
  2. Адміністративно-розпорядчі методи управління.

#### **Рекомендації до вивчення тем 4,5**

Під час самостійної роботи студенту важливо усвідомити, що особливого значення набуває вплив керівника на розвиток організації. Керівнику важливо знати якомога більше як про особу, так і про її роботу для того, щоб забезпечити досягнення відповідної мети. Для цього керівнику необхідно володіти потенційними джерелами інформації про особу і про роботу організації. Одним із найважливіших джерел інформації є сама особа. Важливо, щоб підлегли в організації працювали над досягненням загальної мети. Таким чином, створюється команда — це певна кількість індивідів, кожен із яких з унікальними вміннями та особистими характеристиками, щоб досягти цілей, визначених організацією, частиною якої вони є. Існують різні моделі розвитку та упорядкування команд, які відображають певні аспекти досягнення “злагоди” між працівниками та їх роботою.

1. Раціональна модель. Характеризується необхідністю визначення з самого початку цілей та початкової фази діяльності логічним та аналітичним шляхом.
2. Процесна модель. Характеризується потребою розуміння соціальних процесів, що впливають на команди.
3. Структурна модель. Ця модель включає в себе елементи, які необхідні для комплектації команди і як такі елементи мають бути упорядковані.

4. Модель міжособистісного спілкування. Ця модель розглядає способи спілкування та взаємодії між членами команд та їх вплив на ефективність команд.

Важливо підкреслити, що однією із управлінських ролей керівника є ведення переговорів. Керівник є відповідальною особою в межах наданою йому компетенції за представництво організації на всіх значущих і важливих переговорах та за їх ведення. Показником успішних переговорів є такі моменти:

- 1) угода, яка найбільш повно враховує законні інтереси кожної сторони, наскільки це можливо, і яка вирішує суперечливі інтереси чесним шляхом;
- 2) відносини між сторонами зміняться на краще, або, принаймні, не погіршуються.

Існують такі основні правила ведення переговорів:

- 1) відокремлюйте людей від проблем;
- 2) зосереджуйтеся на інтересах, а не на позиціях;
- 3) розробіть декілька варіантів перед тим, як приймати рішення;
- 4) наполягайте на тому, щоб результати переговорів ґрунтувалися на об'єктивних критеріях.

Самостійно вивчаючи фактичний матеріал, студентам слід звернути увагу на виникнення та врегулювання конфліктних ситуацій. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома і більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. В теорії конфлікту розрізняють функціональний (позитивний) та дисфункціональний (негативний) конфлікти. Функціональний (позитивний) конфлікт може вести до підвищення ефективності організації.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він є:

- 1) основою для початку дискусії з обговорення того, або іншого питання;
- 2) допомагає вирішенню проблеми;
- 3) збільшує рівень зацікавленості окремої людини у вирішенні того або іншого питання;
- 4) поліпшує стосунки між людьми;
- 5) допомагає розкрити свої можливості.

Дисфункціональний (негативний) конфлікт приводить до зниження особистої задоволеності, групової співпраці та ефективності роботи організації. Конфлікт може бути негативним, якщо він:

- 1) відвертає увагу людей від вирішення важливих питань;
- 2) викликає почуття невдоволеності серед людей, які втягнуті в конфлікт;

3) призводить до особової чи групової ізоляції та протидії взаєморозумінню.

Основні причини конфліктів:

- 1) непорозуміння;
- 2) зіткнення особистих інтересів;
- 3) різниця у методах, які використовуються;
- 4) невизначеність меж відповідальності;
- 5) відсутність взаємодії;
- 6) проблеми щодо визначення повноважень;
- 7) боротьба за обмежені ресурси;
- 8) незгода з правилами та політикою, яка здійснюється в організації.

Менеджер (керівник) повинен:

- 1) розуміти природу та причини конфліктів, які виникають на роботі;
- 2) використовувати широкий спектр методів для запобігання конфліктним ситуаціям та їх врегулювання.

Студенту важливо зрозуміти, що керівник (менеджер) повинен вміти:

- 1) приймати рішення;
  - 2) впроваджувати рішення.
- Стиль прийняття рішень впливає на:
- 1) якість рішення;
  - 2) спосіб його впровадження.

Види стилів прийняття рішень такі:

- 1) авторитарний;
- 2) консультативний;
- 3) колективний.

Менеджер (керівник) перед тим як прийняти рішення, має:

- 1) переконатися, що він розує проблему перед її вирішенням;
- 2) не приймати ніяких заходів;
- 3) тримати проблему під контролем;
- 4) стримувати проблему;
- 5) шукати правильне рішення.

**Змістовий модуль III. Методи підвищення ефективності діяльності персоналу**

**Тема 7. Сутність та складові концепції *Perfomance Management***

Суть *Perfomance Management*, основні засади та концепції. Прийоми і методи *Perfomance Management*, можливі наслідки використання.

Мотивація, трудовий потенціал та стимулювання праці робітника. Пропозиції та вдосконалення системи. Загальне значення *Perfomance Management* для успішного бізнесу, пропозиції та корективи.

*Література* [3; 4; 7; 11]

**Тема 8. Сутність та сенс коучингу**

Поняття коучингу. Методи співпраці керівника (менеджера) і підлеглих. Види коучингу. Особистий та командний коучинг. Основні етапи коучингу. Стилі комунікативних прийомів.

*Література* [4; 8; 13]

**Тема 9. Інформаційне забезпечення діяльності керівника**

Поняття інформаційної системи. Інформація як головний предмет праці керівника. Класифікація інформації. Способи вдосконалення інформаційного обміну. Джерела інформації. Форми індексації інформації. Сучасні вимоги до інформації.

*Література* [9; 13; 14]

**Завдання для самостійної роботи**

На основі опрацювання фахової літератури і матеріалів періодичних видань підготувати відповіді на такі питання:

1. Поняття коучингу.
2. Методи співпраці керівників і підлеглих.
3. Особистий та командний коучинг.
4. Прийоми і методи *Perfomance Management*, можливі наслідки використання.
5. Ефект застосування *Perfomance Management*. Переваги та труднощі розрахунку. З чим вони пов'язані?
6. Переваги ідеї Макнайта та її можливі недоліки.
7. Чому інформацію називають основною складовою у роботі менеджера?
8. Які існують способи вдосконалення інформаційного обміну і як їх можна охарактеризувати?
9. Які форми індексації інформації застосовують на практиці?

На основі опрацювання рекомендованої літератури написати реферат на одну із запропонованих тем:

1. Передумови виникнення “зовнішнього” і “внутрішнього” коучингу в Україні.
2. Основні моделі державного управління перехідних суспільств.
3. Рівні державного управління.



## Рекомендації до вивчення тем 7, 8, 9

Під час самостійної роботи особливого значення набуває осмислення поняття коучингу. Коучинг (coaching) — термін, який з'явився на початку 90-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському словнику слово “коучинг” визначається як “наставляти, тренувати, надихати”. Коуч — персональний тренер, який працює з динамічними цілеспрямованими людьми. Коуч допомагає їм зрозуміти і досягти того, чого вони справді хочуть. Персональне тренування (коучинг) допомагає співробітнику з'ясувати, що він хоче змінити, встановити ясні, конкретні цілі для досягнення цих змін. Коучинг ґрунтується на важливий інструмент для всіх менеджерів. Жорстка конкуренція потребує постійної інтенсифікації роботи і в той же час відповідного ставлення до персоналу. Кардинальні зміни діяльності передових компаній показують, що персонал хоче, аби менеджери (керівники) покращували свої навички роботи з підлеглими в стилі коучингу і вели своїх співробітників шляхом професійного росту.

Performance Management (PM) — дослівний переклад з англійської — менеджмент виконання. Це засіб, за допомогою якого підлеглий охоче робить те, що наказує керівник. PM — допоміжні способи керування, що змушують підлеглих використовувати свій потенціал через позитивні засоби. PM складається з трьох елементів: вимірювання, зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування). Ці елементи повинні виконуватися систематично й послідовно.

У процесі самостійної роботи з метою підготовки до осмислення проблеми інформаційного забезпечення діяльності керівника необхідно усвідомити, що хто володіє інформацією — той володіє світом — цей принцип актуальний для всієї історії людства. У XX ст. відбулася трансформація суспільства із промислового на суспільство інформатики.

Інформація потрібна на будь-якому рівні управління, в будь-якій галузі і сфері організації. Однак лише для керівника такий ресурс, як інформація, є головним. Отримання, пошук інформації, відслідкування недоречної і зосередження уваги на релевантній інформації, обробка інформації та прийняття на основі цих результатів адекватного цій ситуації рішення — основне завдання керівника. Таким чином, керівник виступає у якості посередника між зовнішнім середовищем (зовнішня інформація: стан кон'юнктури ринку, ціни, конкурентні позиції тощо) та внутрішнім середовищем підприємства.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення: джерело зовнішньої інформації, що надходить від органів вищого рівня, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки; джерело внутрішньої інформації, що виникає на підприємстві. Існують різноманітні потоки інформації: потоки висхідної інформації — основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації — це постанови, рішення, вказівки організації вищого рівня; потоки регулюючої інформації — зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Основними джерелами інформації є:

- канал-тест: включає всю письмову інформацію. Перевага: можливість багаторазового звернення через будь-який проміжок часу, недолік — неможливість адекватного сприйняття явища, що описується різними користувачами;
- канал-фірма: це всі носії інформації, пов'язані з цією організацією, та персонал;
- канал-консультант; припускає, що фірма звертається за допомогою до консультуючої фірми, експерта, консультанта;
- канал-бесіда; включає опитування, інтерв'ю, бесіди. Переваги: можливість передачі найбільшої кількості деталей про визначену проблему, можливість передати інформацію різним отримувачем; недолік: складність доведення, що була повідомлена саме ця інформація;
- канал-джерело; випадкове джерело інформації, яке з'являється при розв'язанні проблеми;
- наради і збори: це форма колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень.

Програму покращення інформаційного забезпечення праці керівника можна розглядати у вигляді проекту, в якому виділяється кілька етапів: визначення потреб в інформації, проведення системного аналізу, здійснення системного проектування (дизайну), створення і підготовка програм, впровадження, ефективне використання комп'ютерів.

### Форми самостійної роботи

З метою активізації процесу самостійної роботи студентів передбачається проводити такі заходи:

- 1) підготовку до семінарських занять;
- 2) написання контрольної роботи до теми курсу;



- 3) формулювання базових та актуальних питань з окремих тем курсу;
- 4) написання рефератів з актуальних проблем курсу;
- 5) виокремлення проблемних питань.

#### **Система погочного та підсумкового контролю**

Поточний контроль знань студентів проводиться шляхом перевірки конспектів лекцій, контрольних робіт, виконання завдань для самостійної роботи.

Підсумковий контроль передбачає проведення заліку в кінці семестру відповідно до визначених тем та питань навчальної програми дисципліни.

#### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Основною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Керівник адміністративної служби” включає:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями;
- написання контрольної роботи до теми курсу;
- виокремлення проблемних питань.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям з метою допомогти студентам у вивченні того чи іншого питання, правильно організувати самостійну роботу для вивчення предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно зі списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал щодо конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні питання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

Основними видами контролю рівня оволодіння навчального матеріалу студентами денної форми навчання є усне опитування. За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах точної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді заліку здійснюється за контрольними питаннями.

#### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання студентами заочного відділення Українсько-Російського інституту менеджменту та бізнесу контрольної роботи відповідно до навчального плану дисципліни “Керівник адміністративної служби” сприятиме оволодінню теоретичними та практичними знаннями курсу, підтвердить їхні знання і в майбутньому сприятиме впровадженню теоретичних положень у практичну діяльність.

Мета контрольної роботи – забезпечити самостійне вивчення та поглиблення знань з адміністративного менеджменту, засвоїти методи керівництва адміністративною службою.

Контрольну роботу оформлюють на аркушах паперу формату А4 відповідно до вимог ДОСТУ. На титульній сторінці вказують прізвище, ім'я та по батькові студента, курс, групу та спеціальність, а також домашню адресу і контактний телефон. Робота повинна бути надрукована. Після розкриття суті питання обов'язково додають список використаної літератури, складений за абеткою. Наприкінці роботи студент має поставити підпис і дату закінчення виконання контрольної роботи.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за останньою цифрою залікової книжки.

## **ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### **Варіант 1**

1. Моделі підготовки керівників(менеджерів) в Україні
2. Принципи адміністративного менеджменту
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 2**

1. Загальне та особливе в етичних принципах поведінки керівника (менеджера).
2. Організаційно-адміністративні методи керівництва.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 3**

1. Формування власного ефективного стилю керівництва.
2. Види планування роботи керівника(менеджера)
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 4**

1. Основні причини перевантаження керівників.
2. Телеком'ютинг та його переваги.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 5**

1. Інтегрований підхід до розвитку та упорядкування команд.
2. Фактори, що впливають на стиль керівництва.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 6**

1. Підходи до розвитку і упорядкування команд.
2. Передумови виникнення “зовнішнього” і “внутрішнього” коучингу в Україні.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 7**

1. Чинники, які впливають на міжособистісне спілкування.
2. Переваги ідеї Макнайта та її можливі недоліки.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 8**

1. Способи управління конфліктом.
2. Форми і методи переконання партнера при діалогах.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 9**

1. Принципи раціональної організації розумової праці.
2. Професійні завдання керівників організації.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

### **Варіант 10**

1. Особливості іміджу керівника вищої ланки управління.
2. Підходи до врегулювання конфліктів.
3. Розробити ділову гру (власний варіант теми).

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Розкрийте сутність адміністративної діяльності.
2. За якими ознаками класифікують організації?
3. Які кваліфікаційні вимоги пред'являються до керівників (менеджерів)?
4. Яка різниця між принципами управління і принципами керування?
5. За якими принципами класифікують принципи управління?
6. За якими ознаками класифікують принципи керування?
7. В чому різниця між правовими принципами менеджменту і правовими принципами публічного адміністрування?
8. Чи можна сказати, що модель Макса Вебера повністю відображає принципи побудови сучасних публічних адміністрацій?
9. Назвіть основні складові планування та їх сутність.
10. Що можна назвати об'єктами планування?
11. Які існують види та методи планування?
12. Яка різниця між методами управління і методами керівництва?
13. Чому для керівника (менеджера) надзвичайно важливо орієнтуватися на внесок у розвиток організації?
14. Чим успішній керівник (менеджер) відрізняється від невдалого?
15. В чому сутність ефективних методів керівництва?
16. Що впливає на формування стилю керівництва?
17. Як вибрати ефективний стиль керівництва?
18. Чому для керівника(менеджера) важливо знайти свій стиль на-вчання?
19. Чи є ефективний стиль керівництва, який однаково підходить для всіх керівників(менеджерів)? Якщо ні, то чому?

20. Чому вивчення своїх індивідуальних особливостей важливо для того, щоб керівник (менеджер) почав замислюватися над тим, а чи так він керує або керував?
21. Яке значення має використання робочого часу керівника (менеджера)? Чому час треба використовувати раціонально?
22. Як вивчити використання робочого часу?
23. За яких умов відають перевагу методу миттєвих спостережень над методом неперервних замірів?
24. Як уцілювати свій робочий час?
25. Які фактори впливають на нерациональне використання часу?
26. Як підійти до планування часу, маючи аналіз його використання?
27. Чому підлеглим краще доручати, ніж не доручати?
28. Що має враховувати керівник (менеджер), доручаючи справу?
29. Чому є хибним намагання переробити всю роботу самому?
30. Яким чином необхідно регламентувати делегування повноважень та відповідальності, щоб воно мало відповідне юридичне значення?
31. Чому важливо враховувати індивідуальний стиль поведінки підлеглих при організації їхньої роботи?
32. Чим команда відрізняється від групи? В яких ситуаціях треба формувати команди?
33. Що таке «сітка» ролей?
34. Чому для підготовки команд треба використовувати інтегрований підхід? В чому його сутність і переваги?
35. Якими способами можна оцінити ролі в команді? Як класифікувати ролі в команді?
36. Які характеристики ролей у команді?
37. Як провести переговори та визначити ролі в команді?
38. Які існують канали міжособистісного спілкування?
39. Які уміння важливі для міжособистісного спілкування?
40. Як навчитися слухати співрозмовника?
41. Що таке розв'язування конфліктів у міжособистісному спілкуванні?
42. Що таке асертивні уміння?
43. Що таке розв'язування проблем у міжособистісному спілкуванні?
44. В чому сутність підходу до принципів переговорів?
45. Які показники успішних переговорів?

46. Чому важливо під час переговорів зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях?
47. Чому потрібно наполягати, щоб результати переговорів ґрунтувалися на об'єктивних критеріях?
48. Що потрібно зробити під час підготовки до переговорів, щоб шанси на них були не мінімальними, а максимальними?
49. Як визначити стратегію та підібрати аргументи під час переговорів?
50. Як визначити мету переговорів?
51. Яка роль команди, що може брати участь у переговорах?
52. Чому важливо визнавати свої помилки під час переговорів?
53. Як це рекомендується робити?
54. Чому важливо уникати взаємних нападів?
55. Чому виникають конфлікти? Чи завжди виникнення конфлікту це погано?
56. Що таке конфліктна ситуація?
57. Що таке інцидент?
58. Як класифікувати конфлікти? Як виміряти конфліктну поведінку?
59. Якою має бути поведінка керівника(менеджера) у конфліктній ситуації?
60. Які існують виміри конфліктної поведінки?
61. Що треба робити для запобігання конфліктам?
62. Які існують підходи до врегулювання конфліктів? У чому їх сутність?
63. Яке значення має стиль прийняття рішення? На що він впливає?
64. Які виокремлюють види стилю прийняття рішення?
65. Як можна визначити спосіб прийняття рішення з використанням відповідного стилю?
66. Чи можна стверджувати, що один стиль підходить до всіх ситуацій?
67. Які фактори впливають на стиль прийняття рішення?
68. Які особливості ситуації впливають на вибір стилю прийняття рішення?
69. Як переконатися, що стиль прийняття рішення вибраний правильно?
70. Що необхідно для ефективного вирішення проблем?
71. Що треба зробити до початку прийняття рішення?
72. Що таке початковий аналіз проблеми?



73. Який інструментарій можна використати для наочного проведення аналізу наслідків та причин проблем?
74. Які здібності важливі при прийнятті рішення?
75. Як залучити інших людей до вирішення проблеми?
76. В чому полягає значення організаційної культури?
77. Які фактори впливають на організаційну культуру?
78. Від чого залежить рівень культури організації?
79. В чому виявляється організаційна культура? Що таке трудові цінності?
80. Як співвідносяться національна культура та культура організації?
81. Як забезпечити кооперування в організації?
82. Які способи використовують організації для створення та передачі людськи культури організації?
83. Як можна класифікувати культуру організації?
84. Які є стилі ведення бесіди?
85. Чому емоційний стан керівника впливає на працездатність його підлеглих?
86. Які принципи раціональної організації розумової праці?
87. В чому полягає ефект застосування Performance Management?
88. Види кар'єри та їх особливості.
89. Назвіть основні етапи коучингу.
90. Значення іміджу в діяльності керівника (менеджера).

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основа

1. *Адміністративне право України*. Академічний курс: Підручник: У 2 т. — Т. 1. Загальна частина / Ред. колегія В. Б. Авер'янов. — К.: Вид-во "Юридична думка", 2004.
2. *Бакуненко В., Кравченко С., Штика Л.* Аналіз та оцінювання стану адміністративного реформування в Україні // Вісник НАДУ. — № 4. — 2004.
3. *Баркер Э.* Как сделать собрание эффективным: Практическое руководство. — М., 1998.
4. *Битяк Ю. П., Зуї В. В.* Адміністративне право України: Конспект лекцій. — Х., 1996.
5. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкатанова О. М.*, Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: Кондор, 2003.

6. *Валевський О.* Структура та функціональні особливості механізмів впровадження державної політики // Вісник НАДУ. — № 4. — 2004.
7. *Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В. Б. Авер'янова.* — К.: Вид. дім "Ін-Юре", 2002.
8. *Довгань Л. Є.* Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб. — К.: "ЕкСОб", 2002.
9. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
10. *Європейські принципи публічного управління / Пер. з англ. О. Ю. Куленкової.* — К.: Вид-во УАДУ, 2000.
11. *Закон України "Про державну службу".* — К., 1995.
12. *Зіллер, Жак.* Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Пер. з фр. В. Ховхуна. — К.: Основи, 1996.
13. *Європейські принципи публічного управління / Пер. з англ. О. Ю. Куленкової.* — К.: Вид-во УАДУ, 2000.
14. *Колтаков В. М.* Методы управления: Учеб. пособие. — К., 1997.
15. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Т-во "Знання", КОО, 1999.
16. *Луговий В., Князев В.* Аміністративна реформа в Україні: кадрове і наукове забезпечення // Вісник УАДУ. — № 2. — 1997.
17. *Луговий В., Луба В.* Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби // Вісник УАДУ. — № 1. — 1999.
18. *Луговий В.* Професійна підготовка державно-управлінських кадрів державної служби // Вісник УАДУ. — № 3. — 2004.
19. *Мельниченко В.* Прозорість і відкритість державного управління як чинники його стабілізації // Вісник НАДУ. — № 4. — 2003.
20. *Менеджмент ХХІ века / Под ред. С. Чоудхари.* Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
21. *Менеджмент у державному управлінні: Навч. курс / Проект Тасіс "Реформи та розвиток державного управління в Україні". CSC — Коледж державної служби (Об'єднане Королівство). — К., 1996.*
22. *Наука управління: з історії менеджменту.* Хрестоматія: Навч. посіб. — К.: Либідь, 1993.
23. *Немиров В. Д., Довгань Л. Є., Сітюк Г. Ф.* Менеджмент організації: Навч. посіб. — К.: ТОВ "УВПК" Екс Ог", 2001.
24. *Палека Ю. І., Кудін О. В.* Культура управління та підприємства: Навч.-метод. посіб. — К., 1998.



25. *Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника* / Авт. сост. Н. Я. Сауков. — Д.: Сталкер, 1998.
  26. *Райт Г. Державне управління* / Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. — К.: Основи, 1994.
  27. *Шатовал М. І. Менеджмент якості: Підручник*. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003.
  28. *Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг* / Пер. з англ. Р. Федущинської, М. Коваль / Організація економічного співробітництва і розвитку. — Львів, 2000.
  29. *Хміль Ф. І. Основи теорії менеджменту*. — К., 1995.
  30. *Салмон Р. Будуще менеджмента* / Под. ред. Е. В. Минеевой. — СПб.: Питер, 2004.
  31. *Тарнавська М. П., Пушкар Р. М. Менеджмент та практика: Підруч. для вузів*. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
  32. *Шатовал М. І. Менеджмент якості: Підручник*. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003.
  33. *Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правові аспекти)*. — К., 1996.
  34. *Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г.* і др. *Из истории развития менеджмента*. — М., 1992.
  35. *П. Фатхутдинов А. А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие*. — 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа” Интел-Синтез”, 1997.
  36. *Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика*. — М., 1993.
  37. *Якубовський О. П., Приходченко Л. Л. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні*. — Одеса: Оптимум — 2001.
- Додаткова*
1. *Баркер Э. Как сделать собрание эффективным: Практическое руководство*. — М., 1998.
  2. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкатанова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: Кондор, 2003.
  3. *Виконавча влада і адміністративне право* / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. — К.: Видавничий дім “Ін-Юре”, 2002.
  4. *Головач А. С. Зразки оформлення документів для підприємств і громадян*. — Донецьк, 1997.

5. *Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб.* — К.: “Ексоб”, 2002.
6. *Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004.
7. *Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений*. — М., 1984.
8. *Елиферов В. Г., Ретин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник*. — М.: ИНФРА-М, 2004.
9. *Колдін Л. Я. Практикум з дисципліни “Адміністративний менеджмент”*: Навч. посіб. — Суми: ІЗМП, 1998.
10. *Карлоер Б., Седерберг С. Вызов лидеров*. — М., 1994.
11. *Менеджмент XXI века* / Под. ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
12. *Маскон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2002.
13. *Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие для студ. и слушателей по направлению “Менеджмент”*. — М., 1996.
14. *Колтаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие*. — К., 1997.

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Керівник адміністративної служби” .....	4
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Керівник адміністративної служби” .....	5
Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів.....	16
Методичні вказівки до виконання контрольної роботи.....	17
Варіанти контрольних робіт.....	18
Питання для самоконтролю .....	19
Список літератури.....	22

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. М. Толкачова*  
Комп’ютерне верстання *І. О. Музика*

Зам. № ВКЦ-4306

Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Друк ротативний графаретний.

Наклад 30 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідчення про внесення до Державного реєстру  
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*