

Навчальне видання

Рачинський Анатолій Петрович

**КЕРІВНИК
У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ**

Навчально-методичні матеріали

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Редактор - коректор *М. В. Золотова*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 28.01.2009.
Формат 60 x 84/16. Ум. друк. арк. 4,42. Обл.-вид. арк. 3,38.
Тираж 50 пр.

Видавець: Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.gov.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Кафедра державного управління і менеджменту

А. П. Рачинський

**КЕРІВНИК У ДЕРЖАВНИХ
ІНСТИТУЦІЯХ**

Навчально-методичні матеріали

Київ
2009

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 151/11-5 від 13 листопада 2008 р.)*

А в т о р :

А. П. Рачинський, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ.

Р е ц е н з е н т и :

В. М. Олуйко, доктор наук з державного управління, професор, ректор Хмельницького університету права та управління;

Н. О. Алюшина, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ.

Рачинський А. П.

Р12 Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали. - К. : НАДУ, 2009. - 76 с.

Навчально-методичні матеріали призначені для сприяння майбутнім керівникам у підвищенні їх організаційної ефективності, посиленні конкурентних переваг їх організацій на основі успішного формування оптимального організаційного середовища через упровадження командної роботи, раціонального використання ресурсів, вмілого теоретичного обґрунтування роботи із створення спільного бачення, розвитку довіри та делегування повноважень тощо.

Досягнення навчальних цілей здійснюється за допомогою проведення лекцій; виконання практичних завдань, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності; участі слухачів у семінарських заняттях з метою набуття навичок інноваційного та аналітичного мислення; самостійного навчання слухачів на основі розроблених комплексних завдань; написання і захисту індивідуального проекту.

Навчально-методичні матеріали розраховані на магістрантів, аспірантів, викладачів системи підготовки магістрів державного управління та можуть бути використані у практичній діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування при вдосконаленні механізмів їх функціонування та підвищення ефективності управлінського персоналу.

УДК 35.08:323.39](075.8)

- © Рачинський А. П., 2009
© Національна академія державного управління при Президентіві України, 2009

ВСТУП	3
Розділ 1. ПРОГРАМА КУРСУ "КЕРІВНИК У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ"	6
1.1. Тематичний план дисципліни	6
1.2. Зміст дисципліни за темами	7
Розділ 2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	10
2.1. Плани семінарських занять	10
2.2. Плани практичних занять	13
Розділ 3. САМОСТІЙНА РОБОТА СЛУХАЧІВ	20
3.1. Організація самостійної роботи слухача	20
3.2. Вимоги до написання та основна тематика вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи)	21
Розділ 4. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ З ДИСЦИПЛІНИ	27
4.1. Контроль і оцінювання навчальної активності слухача ...	27
4.2. Контроль і оцінювання виконання вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи)	27
4.3. Контроль і оцінювання виконання обов'язкових модульних завдань (контрольного тесту)	28
4.4. Структура підсумкової оцінки з навчальної дисципліни ...	33
4.5. Визначення загальної підсумкової оцінки з навчальної дисципліни	33
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	41
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ У СЛАЙДАХ	63

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ - 1

Делегуючи повноваження, керівник:

- 1) визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, кінцеві результати, наділяє працівників разом із повноваженнями правом використання ресурсів організації і відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення.

Керівник і підлеглий домовляються про те:

- 2) як оформити і представити результати, як ці результати будуть винагороджуватись.

Працівнику надається право:

- 3) на ризик і право на помилку, самому вибирати найкращий спосіб досягнення результату.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ - 2

Підлеглий узгоджує:

- 4) матеріальні та фінансові витрати, радиться з керівником про те, з ким він має вирішувати певні питання;
- 5) йому може надаватись право: підпису необхідної документації, ведення переговорів.

Якщо всі ці повноваження йому так чи інакше делегуються, то

- 6) працівник отримує право організаційного, фінансового, юридичного і психологічного маневру, звільняючи свого безпосереднього керівника від необхідності займатись означеними питаннями.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ДОСЯГАЄТЬСЯ ПРИ ДОТРИМАННІ НАСТУПНИХ ПРАВИЛ:

- 1) ретельно пропрацюйте постановку завдання, щоб підлегли точно знали, що саме їм доручається зробити, яким чином і коли;
- 2) ретельно підберіть виконавців, оцініть компетентність і мотивацію кожного, проведіть попередню співбесіду з ними, нарешті, отримайте їх добровільну згоду на роботу;
- 3) визначте ступінь відповідальності підлеглих і спектр питань, вирішення яких потребує вашого втручання;
- 4) виробіть доречний спосіб контролю - коли, як і чому саме так, а не інакше; але не перетворюйте контроль на диктат і не поширюйте його на весь робочий час.

ВСТУП

Сьогодні разом з розвитком таких базових вимог, як професійний рівень, компетенція, знання економічних законів, керівник будь-якого рівня управління органів державної влади, органів місцевого самоврядування стикається з необхідністю грамотного володіння основами соціології, практикою психології, виховання. Без цих основ нині фактично немислиме схвалення ефективних рішень у складних питаннях, пов'язаних не тільки з формуванням колективу, з підбором і навчанням кадрів, а й із створенням ділової творчої атмосфери і високої дієздатності колективу.

Саме тому перед учасниками навчання ставляться такі завдання: ознайомитися з особливостями і специфікою управлінської діяльності керівника; усвідомити специфіку управлінських дій, характерних для кожної з ролей керівника; виробити навички ефективної поведінки в різних управлінських ситуаціях; сформувати навички аналізу і самоаналізу успішності управлінської поведінки з погляду відповідності конкретній ролі якості прийнятого управлінського рішення.

Мета дисципліни - сприяння майбутнім керівникам у підвищенні їх організаційної ефективності, посиленні конкурентних переваг їх організацій на основі: успішного формування оптимального організаційного середовища через упровадження командної роботи, раціонального використання ресурсів, зниження кількості і серйозності протиріч між учасниками управлінського процесу, вмілого теоретичного обґрунтування роботи із створення спільного бачення, розвитку довіри та делегування повноважень.

Завдання навчальної дисципліни - формування у слухачів сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних й управлінських проблем.

Об'єктом вивчення є відносини, що виникають у процесі взаємодії керівника і підлеглих з урахуванням зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища.

Предметом навчальної дисципліни є сучасні тенденції і проблеми керівництва організаційними структурами; теоретичні основи успішного формування оптимального організаційного середовища (динаміка базових понять, концепцій і моделей ефективного управління); основи практичного управління організаційним розвитком.

- У результаті вивчення дисципліни слухачі мають *знати*:
- зміст і особливості управлінської діяльності керівника;
 - класичні управлінські функції та навички керівника;
 - сутність та взаємозв'язок влади і авторитету;
 - особливості неформальних груп та їх вплив на управлінську діяльність;
 - залежність ризиків управлінських рішень і відповідної довіри персоналу;
 - значимі фактори відповідної поведінки підлеглих;
 - техніки й принципи встановлення й використання зворотного зв'язку;
 - особливості процесів формування організаційних цінностей.

Вивчення дисципліни має сприяти отриманню слухачами *навичок*:

- продуктивно працювати під тиском, управляти стресовими ситуаціями;
- успішно управляти дискусією і процесом прийняття рішень;
- застосовувати правила і способи управління часом, успішного делегування повноважень;
- розвивати довіру до власної діяльності, проводити оцінку довіри до персоналу.

- У результаті вивчення дисципліни слухачі мають *уміти*:
- оцінювати організаційну ефективність через встановлення стандартів управлінської діяльності;
 - ефективно організувати власну працю та працю своїх підлеглих; розмежовувати ефективність та продуктивність;
 - застосовувати на практиці тактику і стилі впливу на оточуючих;
 - ефективно прогнозувати ситуації і поведінку підлеглих.

Таким чином, використання навчально-методичних матеріалів буде сприяти досягненню основних навчальних цілей дисципліни щодо оволодіння знаннями стосовно теоретичних засад, принципів та механізмів здійснення управлінської діяльності; засвоєння вмій щодо використання надбаних знань у практиці професійної діяльності керівників державних органів та установ, розроблення пропозицій щодо чинної нормативно-правової бази за результатами аналізу ефективності чинних нормативно-правових

ТАКТИКИ І СТИЛІ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

Стиль впливу визначається набором тактик керівника, що він звичайно застосовує.

У цілому виділяють чотири стилі впливу.

1. Позитивне переконання.
2. Заохочення і покарання.
3. Участь і довіра.
4. Загальний погляд на проблему.

ТЕХНІКА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ

I. Техніка підвищення довіри до індивідуальних характеристик керівників

- A) Техніка підвищення довіри до компетентності.
- B) Техніка підвищення довіри до намірів.
- B) Техніка підвищення довіри до інтегрованості керівника.

ТЕХНІКА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ

II. Техніка підвищення довіри, пов'язана з роботою

- A) Техніка поліпшення комунікації.
- B) Техніка підвищення участі працівників в ухваленні рішень.
- B) Техніка підвищення довіри, заснована на зворотному зв'язку, своєчасному інформуванні і підтримці керівника лінійного підрозділу.
- Г) Техніка підвищення довіри за допомогою автономності роботи.

ТЕХНІКА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ

III. Техніка впливу на організаційні змінні, що підвищують рівень соціальної довіри

- A) Техніка підвищення довіри через можливості кар'єрного просування.
- B) Техніка підвищення довіри за допомогою зміцнення гарантій роботи.
- B) Техніка підвищення довіри, що передбачає розвиток системи оцінки внесків співробітників.

ТАКТИКИ І СТИЛІ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

Типові тактики впливу

Тиск атрибутами статусної влади

зусилля із забезпечення формальної і неформальної підтримки підлеглими політики організаційної ієрархії.

Пропозиція встановити стосунки взаємної прихильності і взаємодопомоги

демонстрація готовності до взаємності надалі або обіцянка поділитися отриманою вигодою або прибутком у випадку, якщо оточуючі допоможуть досягти наміченого.

Висновок коаліцій

формування й одержання вигоди від тимчасових або постійних альянсів.

Натхненний заклик

пропозиція заходів або ідей, що викликають ентузіазм оточуючих людей за допомогою звернення до цінностей, ідеалів і прагнень цих людей або за допомогою підвищення їхньої впевненості в собі.

ТАКТИКИ І СТИЛІ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

Типові тактики впливу

Консультування

пошук активної участі оточуючих у вирішенні проблеми.

Запобігання

поліпшення настрою оточуючих або створення сприятливої думки про себе перед тим, як звернутися до них за підтримкою.

Персональний заклик

апеляція до почуття дружби або лояльності оточуючих стосовно себе перед тим, як звернутися до них за підтримкою.

Легітимація

установлення легітимності своїх вимог, претендуючи на владу і права або підтверджуючи свої претензії організаційною політикою, правилами, традиціями.

Тиск

використання офіційних вимог, погроз, що часто повторюються, зіставлень, контролю або наполегливих нагадувань, змушуючи підкоритися.

документів; розроблення та прийняття управлінських рішень у контексті підвищення ефективності функціонування державного управління як соціальної системи.

Досягнення навчальних цілей здійснюється за допомогою: проведення лекцій, практичних та семінарських занять; самостійного навчання слухачів на основі розроблених навчально-методичних матеріалів; виконання практичних завдань, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності; участі слухачів у семінарських заняттях з метою набуття навичок інноваційного та аналітичного мислення на прикладах ситуаційних вправ; написання і захисту індивідуального проекту.

Навчально-методичні матеріали розраховані на магістрантів, аспірантів, викладачів системи підготовки магістрів державного управління та можуть бути використані в практичній діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування при вдосконаленні механізмів їх функціонування та розвитку, для підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу; у навчальному процесі вищих навчальних закладів за програмами підготовки магістрів державного управління.

Розділ 1

ПРОГРАМА КУРСУ "КЕРІВНИК У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ"

1.1. Тематичний план дисципліни

№ з/п	Тема	Денна					Вечірньо-заочна					Заочна				
		Σ	П	П.з.	С.з.	СРС	Σ	П	П.з.	С.з.	СРС	Σ	П	П.з.	С.з.	СРС
1	Керівництво: сучасні тенденції	8	4			4	6			2	4	3				3
2	Особливості праці керівника	4	2	2			6		2		4					
3	Авторитет керівника та його роль в управлінні	4	2		2		6		2		4	4				4
4	Процес формування команди та управлінська діяльність	6	2			4	4				4	4				4
5	Оцінка організаційної ефективності	6	2			4	4				4	4				4
6	Формування і розвиток довіри у колективі	4	2	2			6		2		4	4				4
7	Зворотний зв'язок як інструмент ділової взаємодії в організації	6	2	2		2	4		2		2	4				4
8	Вплив керівника як інструмент досягнення організаційних цілей	4	2	2			6		2		4	2			2	
9	Прогнозування поведінки підлеглого	6	2			4	4				4	4				4
10	Технологія роботи керівника під тиском	4	2		2		4				4	4				4
11	Керівник і його час. Технологія раціонального використання часу	9	4	2		3	6			2	4	4				4
12	Ролі та функції керівника	4	2	2			2		2							
13	Керівництво і лідерство в організації	6	2			4	6		2		4	6		2		4
14	Значення контролю в діяльності керівника	4	2		2						4					4
	Усього	85	32	12	6	50	72		16	4	50	150	55	2	2	45

ВПЛИВ І ЙОГО РЕСУРСИ

Джерелами легітимності впливу керівника є:

право - сукупність юридичних норм, що визначають вплив керівника в організації;

норми, традиції й ідеологія організації, а також соціальних спільнот, до яких належать співробітники ("у нас так прийнято", "це відповідає неписаним правилам");

джерелом легітимності може бути сам керівник, точніше віра оточуючих у його виняткові особистісні якості, що дають йому право лідерства в прийнятті рішень, оцінці і т.д.

ТАКТИКИ І СТИЛІ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

Типові тактики впливу

Прояв впевненості в собі і своїй позиції

звернення до оточуючих із проханнями, що супроводжуються чітким визначенням умов виконання прохання; підкреслення важливості свого звернення.

Прояв дружелюбності й особистої прихильності

сукупність дій, спрямованих на те, щоб зробити приємним для об'єкта впливу виконання свого прохання.

Раціоналізація

детальне і логічно вибудоване використання фактів для чіткого розуміння змісту прохання і його значення для взаємодіючих індивідів.

Застосування або погроза застосування санкцій

використання можливостей організаційного стимулювання за допомогою системи заохочення або покарання.

ОСНОВНІ СФЕРИ НАВИЧОК КЕРІВНИКА

Загальні навички

Концептуальні навички

означають розумову здатність аналізувати та оцінювати складні ситуації. Вони допомагають менеджерам побачити те, як складається ситуація, і полегшують процес прийняття належних рішень.

Міжособистісні навички

втілюють здатність співпрацювати з іншими людьми, розуміти, навчати і спонукати їх, як індивідуально, так і в групах (розвиток навичок наставника).

ОСНОВНІ СФЕРИ НАВИЧОК КЕРІВНИКА

Загальні навички

Технічні навички

вміння скористатися фаховим знанням або досвідом. Для менеджерів найвищої ланки таке вміння зазвичай пов'язується з фаховим знанням, необхідним у сферах їхньої діяльності, - фінанси, людські ресурси, виробництво, комп'ютерні системи, право, маркетинг тощо.

Політичні навички

ця сфера пов'язана зі спроможністю зміцнити своє становище, закласти основу своєї влади та налагодити потрібні зв'язки.

ОСНОВНІ СФЕРИ НАВИЧОК КЕРІВНИКА

Специфічні навички

1. Контроль за середовищем та ресурсами організації.
2. Організація та координування.
3. Використання інформації.
4. Забезпечення зростання й розвитку.
5. Спонування службовців та залагодження конфліктів.
6. Вирішення стратегічних завдань.

1.2. Зміст дисципліни за темами

Тема 1. Керівництво: сучасні тенденції

Атрибуційна модель керівництва. Риси атрибуції керівників та підлеглих. Харизматичні, трансакційні та трансформаційні керівники. Цикл семи навичок. Навички людей, спроможних працювати високоефективно. Загальна модель рис сучасного керівника та менеджера. Вміння та навички керівника, фактори підвищення ефективності праці керівника.

Тема 2. Особливості праці керівника

Аспекти управлінської діяльності: інституційний, процесуальний та інструментальний. Робота в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Необхідність взаємодії з людьми. Робота в умовах постійного дефіциту часу.

Тема 3. Авторитет керівника та його роль в управлінні

Поняття та сутність влади і авторитету. Властивості й формула влади. Авторитет і його види. Фактори, що формують авторитет керівника. Імідж керівника.

Тема 4. Процес формування команди та управлінська діяльність

Особливості неформальних груп та їх вплив на управлінську діяльність. Підвищення ефективності діяльності груп в управлінській діяльності. Групова поведінка і поведінка у командах. Види команд і груп в організаціях. Впливи на команди і групи. Прийняття рішень у командах. Ключові впливи на прийняття рішень у командах і групах. Розуміння робочих команд. Типи робочих команд. Характеристики високопродуктивних робочих команд. Ролі членів робочих команд.

Тема 5. Оцінка організаційної ефективності

Загальні фактори успішної діяльності організації. Модель ключових компонентів організації. Рівні діяльності організації. Виявлення проблем організації на основі проведення аудиту діяльності. Встановлення стандартів діяльності організації.

Тема 6. Формування і розвиток довіри у колективі

Довіра як категорія менеджменту. Залежність ризиків управлінських рішень і відповідної довіри персоналу. Методики оцінки довіри до персоналу: оцінка ступеня довіри персоналу. Визначення оптимального рівня довіри підлеглим. Довіра і відповідна реакція: позитивний і негативний цикли довіри. Ефект довіри. Вплив атмосфери довіри на результативність. Підходи до розвитку довіри.

Тема 7. Зворотний зв'язок як інструмент ділової взаємодії в організації

Етапи процесу зворотного зв'язку. Принципи зворотного зв'язку. Типи зворотного зв'язку. Техніка зворотного зв'язку. Правила активного слухання. Правила ефективної передачі інформації. Вимірювання здібностей до зворотного зв'язку: методика Ф.Софо і Л.Кенделла. Навички ефективного слухання. Оцінка вміння слухати. Навички конструктивної критики.

Тема 8. Вплив керівника як інструмент досягнення організаційних цілей

Вплив і його ресурси. Джерела сили керівника. Механізм впливу в процесах взаємодії. Відповідна реакція на вплив. Особливості реакції підлеглих на вплив. Залежність характеру впливу від індивідуальних особливостей керівника. Діагностика характеру впливу керівника: характер впливу і очікувана реакція партнерів. Тактика і стилі впливу керівника. Персональний стиль впливу керівника: методика Колба, Осланда, Рубіна.

Тема 9. Прогнозування поведінки підлеглого

Підлеглий як об'єкт управління: основні характеристики підлеглих. Значимі фактори відповідної поведінки підлеглих. Фактори поведінки підлеглих. Очікування підлеглих залежно від ситуації. Фактори, що дають змогу прогнозувати поведінку підлеглих. Основні підходи до типології підлеглих та особливості їх поведінки. Оцінка типу підлеглого на основі схильності до самоствердження і готовності до взаємодії (П.Ханзейкенр, Е.Аллесандр).

Тема 10. Технологія роботи керівника під тиском

Атмосфера, що оточує керівника. Прояви особистості у ситуаціях тиску (методика "вікна Джохарі"). Послідовність дій керівника у ситуаціях тиску. Типові реакції на тиск обставин. Ефектив-

РЕСУРСИ ВЛАДИ

Згідно з характером і сферою впливу розрізняють: нормативні, примусові та утилітарні ресурси.

Нормативні ресурси - засоби впливу на внутрішній світ, ціннісні орієнтації та норми поведінки людини.

Примусові ресурси - заходи адміністративного впливу, що передбачають силові методи "переконання" через так звані силові структури (суд, армію тощо).

Утилітарні ресурси пов'язані з матеріальними та соціальними благами, повсякденними інтересами людей.

Залежно від *життєдіяльності* ресурси влади поділяються на: економічні, соціальні, культурно-інформаційні, силові та демографічні.

РЕСУРСИ КЕРІВНИКА

I. Адміністративні.

Право керувати підлеглими і розпоряджатися ресурсами.

II. Професійні.

Досвід практичної управлінської діяльності та спеціальні знання.

III. Психологічні.

Стиль ділової поведінки і спосіб мислення керівника.

ПРОФЕСІЙНІ РЕСУРСИ КЕРІВНИКА - складові

I. Технологічна:

- знання технології керованих процесів;
- досвід підготовки технологічних схем;
- досвід підготовки управлінських рішень.

II. Адміністративна:

- досвід керівництва людьми;
- знання методів і прийомів формування мікросередовища.

III. Спеціальна:

- знання і досвід роботи рядового спеціаліста;
- набір спеціальних знань і вмінь керівника стосовно ведення переговорів тощо.

ДЕСЯТЬ КЕРІВНИХ РОЛЕЙ ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА

II. Інформаційні ролі.

4. Отримувач інформації.

Це нервовий центр пошуку зовнішньої та внутрішньої інформації, її поширення.

5. Поширювач інформації.

Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, тлумачить інформацію для формування поглядів організації.

6. Представник.

Представляє організацію в зовнішньому середовищі (з питань політики), експерт з питань галузі.

ДЕСЯТЬ КЕРІВНИХ РОЛЕЙ ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА

III. Ролі, пов'язані із прийняттям рішень.

7. Підприємець.

Вишукує можливості всередині самої організації та за її межами.

8. Особа, яка ліквідує недоліки.

Відповідає за дії організації, якщо остання постає перед важливим та раптовим порушенням.

9. Розподільювач ресурсів.

Відповідає за ресурси, прийняття значних рішень.

10. Особа, яка веде переговори.

Відповідальний на важливих переговорах.

РЕСУРСИ ВЛАДИ

У широкому розумінні ресурси влади є всім, що суб'єкт (індивід, група) може використати для впливу на інших.

У вузькому розумінні - це засоби, використання яких забезпечує вплив суб'єкта на об'єкт влади.

Ресурси влади можуть застосовуватися для:
примусу, заохочення або переконання.

на мобілізація як важлива складова управління під тиском. Моделі поведінки в умовах тиску. Управління стресом. Механізм стресу. Види адаптації до умов життєдіяльності. Ефективні способи зняття стресу. Основні види реакції на страх. Самодіагностика депресії (У.Бек). Співпраця як один із ефективних способів зняття тиску. Керівник і система управління як джерела тиску.

Тема 11. Керівник і його час. Технологія раціонального використання часу

Основні життєві пріоритети керівника. Типологія менеджерів Д.Роттера. Проблеми управління часом. Самодіагностика проблем управління часом. Ключові проблеми управління часом. Діагностика проблем управління часом в організації (С.Бартрен, Б.Гібсон). Правила ефективного використання часу. Основи успішного делегування. Правила та етапи делегування повноважень. Ефективність делегування.

Тема 12. Ролі та функції керівника

Класичні управлінські функції та навички керівника. Функції керівника за Файолем, Десслером. Риси керівника. Контроль та самоконтроль процесу діяльності та результативності. Самоконтроль дня. Управлінська майстерність керівника. Принципи управління колективом. Функціональна ситуація, регуляторне керівництво і т.ін. Помилки при розпізнаванні управлінських ситуацій та їх уникнення. Взаємовідносини керівника з підлеглими. Людський капітал і його реалізація керівником.

Тема 13. Керівництво і лідерство в організації

Якостеві, поведінкові та ситуаційні теорії лідерства. Сучасні проблеми лідерства в організаціях.

Тема 14. Значення контролю в діяльності керівника

Процес контролю та вимірювання. Випадки застосування превентивного та супутнього контролю. Особливості контролю за принципом зворотного зв'язку. Характерні риси ефективної системи контролю. Ситуаційні чинники контролю.

Розділ 2

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1. Плани семінарських занять

Семінарське заняття 1

Аналітична діяльність керівника

План

Питання для обговорення

- Сутність і місце аналізу в системі управління.
- Особливості аналітичної діяльності керівника: основні методи аналізу. Аналіз конкретних ситуацій.
- Основи визначення цілей. Модель визначення цілей та ключові фактори у визначенні цілей.
- Управління через цілі. Система винагород за вдосконалення виконання.

Дискусійні питання

- Сутність і місце аналізу в системі управління.
- Аналітичні здібності керівника: модель формування і розвитку.
- Основні етапи визначення цілей в діяльності керівника. Особливості реалізації.

Список літератури

Основної

1. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко. - К.: Знання-Прес, 2003. - 344 с.
2. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Ексоб, 2002. - 384 с.
3. Методологія державного управління: Словник-довідник / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во НАДУ, 2004. - 99 с.
4. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. - Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.

Додаткової

1. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. - Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. - 512 с.

СТРУКТУРНІ ВАЖЕЛІ ВЛАДИ

Структурні важелі влади - відображають розподіл праці і членство в різних відділах, командах, групах.

Вони зумовлюють:

- нерівність доступу до інформації, ресурсів;
- нерівність у прийнятті рішень;
- нерівність серед особистостей.

СТРУКТУРНІ ВАЖЕЛІ ВЛАДИ

1. Знання як влада.
2. Ресурси як влада.
3. Прийняття рішень як влада.
4. Мережі як влада.

ДЕСЯТЬ КЕРІВНИХ РОЛЕЙ ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА

I. Ролі міжособистісного спілкування.

1. Головний керівник.

Символічний голова, до обов'язків якого належить використання звичайних повноважень правового та соціального характеру.

2. Лідер.

Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, набір та підготовку кадрів. Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих.

3. Ланка зв'язку.

Забезпечує роботу з налагодження контактів та джерел інформації.

ВЛАДА І ПОВНОВАЖЕННЯ

Терміни "влада" (power) і "повноваження, авторитет" (authority) хоча й тісно пов'язані між собою, проте не означають одне і те саме.

Авторитет - це влада:

- 1) узаконена формальною передачею з боку організації;
- 2) прийнята працівниками як належна і правильна.

Повноваження (авторитет) - поняття вужче, ніж влада, і стосується лише невеликого кола критеріїв поведінки.

МІЖСОБИСТІСНІ ДЖЕРЕЛА ВЛАДИ

Дослідники Френч і Равен визначили п'ять міжособистісних джерел влади:

**винагороджувальна,
примусова,
легітимна,
експертна та
репутаційна влада.**

МІЖСОБИСТІСНІ ДЖЕРЕЛА ВЛАДИ

Винагороджувальна влада - це спроможність індивіда впливати на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку.

Примусова влада - це здатність індивіда впливати на поведінку інших шляхом покарання за небажану поведінку.

Легітимна влада - це здатність впливати на поведінку підлеглих завдяки позиції менеджера в організаційній ієрархії.

Експертна влада - це спроможність індивіда впливати на поведінку інших завдяки своїм талантам, знанням і навичкам.

Репутаційна влада - це здатність індивіда впливати на поведінку інших завдяки тому, що його люблять, захоплюються ним.

2. *Кредісов А.І.* Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 557 с.

3. Руководитель в аппарате государственного управления: организационно-правовые проблемы / В.В. Цветков, В.Б. Аверьянов и др. - К.: Наук. думка, 1988. - 343 с.

4. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц. - М.: Экономика, 1991. - 318 с.

5. *Скрипник К.Д., Гергелев А.Э., Кутасова Т.Л., Милованов Ю.Е., Рожкова А.Ю.* Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.

6. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред.: С.А.Батчиков, С.Ю.Глазьев. - М.: Фонд "За экономическую грамотность": Рос. экон. журн.: Изд-во АО "Консалтбанк", 1998. - 848 с.

Семінарське заняття 2 Способи оцінки та мінімізації управлінського ризику в діяльності керівника

План

Питання для обговорення

- Структура завдань управління ризиком.
- Методи аналізу ризику та невизначеності.
- Способи мінімізації ризиків в управлінській діяльності керівника.

Дискусійні питання

- Класифікація ризиків у діяльності керівника.
- Види робіт керівника, пов'язані з ризиком.
- Інфраструктура діяльності керівника, спрямована на ефективне управління ризикованими ситуаціями.

Список літератури

Основної

1. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 336 с.

2. *Оболеньский О.Ю.* Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: Монографія / О.Ю.Оболеньский. - Хмельницький: Поділля, 1998. - 294 с.

3. *Одінцова Г.С.* Керівник у сфері державного управління: Опорний конспект лекцій. - Х.: ХФ УАДУ, 2000. - 52 с.

4. Показатели эффективности реформ государственного управления. - М.: Изд-во "Алекс", 2004. - 76 с.

Додаткової

1. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 256 с.
2. Новые технологии управления персоналом / Г.Н.Сарган, А.Ю.Смирнов, В.В.Гудимов и др. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.
3. Управление по результатам: Пер. с фин. / Т.Санталайнен, С.Воиутилайнен, П.Поренне, Й.Ниссинен. - М.: Прогресс, 1988. - 320 с.
4. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала / К.Д.Скрипник, А.Э.Гергелев, Т.Л.Кутасова и др. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.

Семінарське заняття 3 Технологія роботи керівника під тиском

План

Питання для обговорення

- Послідовність (техніка) дій керівника у ситуаціях тиску.
- Управління стресом та його причини.
- Співпраця як один із ефективних способів зниження тиску.
- Керівник і управлінська діяльність як джерела тиску.

Дискусійні питання

- Ключові здібності сучасного керівника.
- Співпраця як один із ефективних способів зниження тиску.
- Етапи і характеристики розвитку самосвідомості особистості.

Список літератури

Основної

1. Атаманчук Г.В. Управление - фактор развития (размышления об управленческой деятельности). - М.: Экономика, 2002. - 567 с.
2. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Монографія / Кол. авт.: В.К.Андрушко, В.М.Баранчук, В.М.Бодрухін та ін.; За заг. ред. О.Ю.Оболенського. - Хмельницький: Поділля, 1999. - 570 с.
3. Крутанин С.М. Управление персоналом: стратегические ориентиры. - М.: Кондор, 2006. - 294 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Організаційна поведінка / Пер. з англ. І.Тарасюк, М.Зарицька, Н.Гайдукевич. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. - 727 с.
5. Чижев Н.А. Управление корпоративными кадрами. - СПб.: Питер, 2005. - 352 с.

МЕНЕДЖЕР І ЛІДЕР - ОСОБЛИВОСТІ

- Менеджерів призначають.
- Вони мають **законну владу**,
 - яка дає їм змогу **винагороджувати** і карати підлеглих (1),
 - їхня здатність **впливати** на людей ґрунтується на **формальній владі** (2),
 - котра визначається їхньою **посадою** (3).

ВІДМІННОСТІ МЕНЕДЖЕРА І ЛІДЕРА

Менеджер

Адміністратор
Доручає
Працює за цілями інших
План - основа дій
Покладається на систему
Використовує аргументи
Контролює
Підтримує рух
Професіонал
Приймає рішення
Робить справу правильно
Його поважають

Лідер

Інноватор
Надихає
Працює за власними цілями
Бачення - основа дій
Покладається на людей
Використовує емоції
Довіряє
Дає імпульс рухові
Ентузіаст
Перетворює рішення на реальність
Робить правильну справу
Його обожнюють

ВЛАДА

Влада - це здатність впливати на поведінку інших.

Цей вплив може поширюватися на:

- розподіл ресурсів;
- посадові призначення;
- цілі;
- рішення щодо найму на роботу;
- поведінку в організації.

ПРИНЦИПИ І УМОВИ ДОТРИМАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕТИКИ

III. Принцип налагодження взаємин:

- А. Підтримка у підлеглих відчуття їх значимості.
- Б. Розуміння цілей і інтересів підлеглих.
- В. Уміння впливати на позиції підлеглих.
- Г. Наявність належного авторитету керівника.

КЛАСИЧНІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

Сучасний керівник повинен:

- 1. Бути стратегом.
- 2. Досконало знати маркетинг.
- 3. Контролювати фінанси і керувати ними.
- 4. Знати адміністративний процес.
- 5. Вміти організувати продаж "своєї продукції".
- 6. Розвивати "нові продукти".
- 7. Впроваджувати інформаційні технології.
- 8. Здійснювати адміністрування.
- 9. Знати право у всій його повноті.
- 10. Керувати людськими ресурсами.
- 11. Забезпечувати безпеку.
- 12. Займатися зв'язками з громадськістю і рекламою.

ЯКОСТІ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

- 1. Присутність "широкого погляду", уміння мислити стратегічно.
- 2. Уміння швидко й ефективно виправляти власні помилки.
- 3. Світова система цінностей, ділова етика, чесність.
- 4. Уміння приймати ризиковані рішення і керувати організаційними змінами.
- 5. Міжнародний досвід.
- 6. Знання іноземних мов.
- 7. Знання світових ринків і світової культури.
- 8. Високий інтелектуальний рівень.
- 9. Уміння працювати в команді.
- 10. Профільна освіта.
- 11. Уміння працювати під тиском.
- 12. Фізичне і розумове здоров'я.
- 13. Почуття гумору, самоіронія.

Додаткової

- 1. *Макарова И.К.* Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002. - 96 с.
- 2. *Обозов Н.Н.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.
- 3. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психология управления: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2003. - 568 с.
- 4. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
- 5. *Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р.* Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.

2.2. Плани практичних занять

Практичне заняття 1

Керівник та управлінська діяльність. Ситуаційно-рольовий аналіз діяльності керівника

План

Питання для обговорення

- Особливості управлінської праці.
- Класифікація ролей керівника.
- Опис ролей менеджера за Г.Мінцбергом.
- Функції управління.
- Вимір управлінської поведінки за Юклом.

Дискусійні питання

- Специфіка праці керівника.
- Співвідношення класифікацій описових одиниць управлінської праці.
- Аналіз і самоаналіз успішності управлінської поведінки з погляду відповідності конкретній ролі, а також з погляду якості прийнятого управлінського рішення.

Список літератури

Основної

- 1. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление: организационно-функциональные вопросы. - М.: Экономика, 2000. - 302 с.
- 2. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю.Оболеньский. - К.: КНЕУ, 2005. - 480 с.

3. *Одінцова Г.С.* Керівник у сфері державного управління: Опорний конспект лекцій. - Х.: ХФ УАДУ, 2000. - 52 с.

4. *Якубовський О.П., Бутирська Т.А.* Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. - 196 с.

Додаткової

1. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. / За заг. ред. Г.С.Одінцової; Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. - Х.: ХарPI УАДУ, 2002. - 490 с.

2. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем / Т.Лемберт; Пер. з англ.: Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук. - К.: Всеуито; Наук. думка, 2001. - 304 с.

3. Менеджмент в державному управлінні: Навч. посіб. / В.П.Петков, О.О.Соломенчук, С.В.Петков; За заг. ред. В.П.Петкова. - Запоріжжя: Юрид. ін-т МВС України, 2001. - 303 с.

4. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 279 с.

5. *Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алеишунас М.Р.* Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.

6. *Скрипник К.Д., Гергелев А.Э., Кутасова Т.Л., Милованов Ю.Е., Рожкова А.Ю.* Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.

Практичне заняття 2

Організаційні цінності: технологія управління

План

Питання для обговорення

■ Класифікація особистісних цінностей. Процес формування особистісних цінностей; оцінка ступеня ясності цінностей.

■ Формування організаційних цінностей. Встановлення відповідності організаційних стратегій і прийнятних цінностей на основі типології досліджень корпоративної культури Квіна і Кемірона.

■ Способи впливу керівника організації на цінності персоналу.

Дискусійні питання

■ Зв'язок організаційних цінностей з поведінкою персоналу.

■ Переваги управління організаційними цінностями при переході на V-business.

■ Оцінювання ступеня важливості видів управлінської діяльності.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ У СЛАЙДАХ

КЕРІВНИК У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ

Ви дізнаєтеся про:

- етику коректного менеджменту;
- класичні функції керівника;
- якості керівника в умовах глобалізації;
- концепцію влади і повноважень;
- десять керівних ролей за визначенням Мінцберга;
- основні сфери навичок керівника;
- вплив і його ресурси;
- тактики і стилі впливу керівника;
- делегування повноважень;
- техніку підвищення довіри в організації;
- міжособистісні джерела влади керівника;
- структурні важелі влади керівника;
- ресурси влади.

ПРИНЦИПИ І УМОВИ ДОТРИМАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕТИКИ

I. Принцип взаєморозуміння керівника і підлеглого:

- А. Спільна професійна мова.
- Б. Врахування інтелекту підлеглого.
- В. Повнота інформації, що надається.
- Г. Логічність викладу.
- Д. Концентрація уваги.

ПРИНЦИПИ І УМОВИ ДОТРИМАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕТИКИ

II. Принцип ухвалення розпоряджень:

- А. Несуперечність поглядів керівника і підлеглих.
- Б. Пошук і демонстрація особистих інтересів підлеглого у виконанні розпорядження.
- В. Конкретність інформації, що міститься в розпорядженні.

2) підготувати та подати на розгляд Верховної Ради України пропозиції щодо приведення законів у відповідність із цим Законом.

4. Доповнити Цивільний Кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 40-44, ст. 356) статтею 228-1 наступного змісту:

"Стаття 228-1. Правові наслідки правочину, який вчинено в умовах конфлікту інтересів:

1. Правочин, вчинений публічним службовцем від власного імені або від імені органу державної влади чи органу місцевого самоврядування в умовах конфлікту інтересів, тобто спрямований на задоволення приватного інтересу публічного службовця, визнається судом недійсним.

2. Правочин, підставою для вчинення якого стало рішення, прийняте публічним службовцем, органом державної влади або органом місцевого самоврядування в умовах конфлікту інтересів і скасоване з цих мотивів, визнається судом недійсним".

5. Частину першу статті 20 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, № 33, ст. 175) після слів "Крім загальних підстав, передбачених Кодексом законів про працю України, служба в органах місцевого самоврядування припиняється на підставі і в порядку, визначених" доповнити словами "Законом України "Про конфлікт інтересів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування".

6. Частину першу статті 30 Закону України "Про державну службу" (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, № 52, ст. 490) доповнити пунктом 8 такого змісту: "наявності підстав, передбачених частиною третьою статті 24 Закону України "Про конфлікт інтересів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування".

7. Нормативно-правові акти до приведення їх у відповідність із цим Законом діють у частині, що не суперечить цьому Закону.

Джерело: <http://www.center.gov.ua/ua/199.htm>

Список літератури

Основної

1. *Армстронг М.* Практика управління человеческими ресурсами. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордвинова. - СПб.: Питер, 2008. - 832 с.

2. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 336 с.

3. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Організаційна поведінка / Пер. з англ. І.Тарасюк, М.Зарицька, Н.Гайдукевич. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. - 727 с.

4. *Якубовський О.П., Бутирська Т.А.* Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. - 196 с.

Додаткової

1. *Гавський Б.А., Ребкало В.А.* Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.

2. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг. ред. В.Б.Авер'янова; Кол. авт.: В.Б.Авер'янов, С.Д.Дубенко, Н.Р.Нижник та ін. - К.: Видавн. дім "Ін Юре", 1999. - 273 с.

3. Новые технологии управления персоналом / Г.Н.Сарган, А.Ю.Смирнов, В.В.Гудимов и др. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.

4. *Обозов Н.Н.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.

5. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.

6. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат; С.-Петербург. отд-ние, 1997. - 568 с.

Практичне заняття 3

Формування і розвиток довіри у колективі

План

Питання для обговорення

- Довіра як категорія менеджменту.
- Оцінка ступеня довіри керівника організації до персоналу.
- Визначення оптимального рівня довіри підлеглим.
- Підходи до розвитку довіри.

Дискусійні питання

■ Залежність ризиків управлінських рішень і відповідної довіри персоналу.

■ Вплив атмосфери довіри на результативність.

■ Компоненти довіри і приклади їх прояву у поведінці підлеглих.

Список літератури

Основної

1. *Василенко І.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Франция, Великобритания, Германия: Учеб. пособие. - М.: Логос, 2000. - 200 с.
2. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у табл. і схемах / Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін., За заг. ред. д.е.н., проф. Г.С.Одінцової. - Х.: Вид-во ХарРІДУ НАДУ, 2002. - 492 с.
3. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко. - К.: Знання-Прес, 2003. - 344 с.
4. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: Навч. посіб. / М.І.Пірен. - К.: Вид-во УАДУ, 2003. - 240 с.
5. *Оучи Уильям Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1984. - 184 с.
6. *Чижов Н.А.* Управление корпоративными кадрами. - СПб.: Питер, 2005. - 352 с.
7. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. - М.: Экономика, 1972. - 224 с.

Додаткової

1. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. / За заг. ред. Г.С.Одінцової; Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. - Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. - 490 с.
2. *Карнегі Д.* Як здобувати друзів і впливати на людей // Наука управляти: з історії менеджменту. - К.: Либідь, 1993. - 224 с.
3. *Ковалев А.Г.* Руководителю о работнике (Практический аспект изучения личности). - М.: Экономика, 1998. - 92 с.
4. *Немцов В.* Менеджмент организаций: Навч. посіб. для студ. вузів. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. - 389 с.
5. *Обозов Н.Н.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.
6. Управление персоналом и развитие персонала: Рос.-герм. сем. "Эффективный аппарат" / Федерал. Акад. гос. службы при МВД ФРГ; Федерал. Акад. держ. службы при МВС ФРН. - Бонн, 1996. - 17 с.

Практичне заняття 4

Зворотний зв'язок як інструмент ділової взаємодії в організації

План

Питання для обговорення

- Визначення зворотного зв'язку.

особами або органами, яким підпорядковується публічний службовець, відповідно до закону.

2. Перед застосуванням дисциплінарних стягнень, передбачених статтею 24 цього Закону, має бути проведено службове розслідування. Порядок проведення службових розслідувань визначається Кабінетом Міністрів України.

3. На час проведення службового розслідування публічний службовець, стосовно якого воно здійснюється, може бути відсторонений від виконання службових обов'язків, але не більше ніж на 2 місяці.

4. У разі, якщо дисциплінарна відповідальність публічних службовців регулюється дисциплінарними статутами, провадження щодо застосування передбачених цим Законом дисциплінарних стягнень здійснюється відповідно до таких статутів.

Стаття 26. Оскарження рішень про застосування дисциплінарних стягнень

1. Публічний службовець, до якого згідно з цим Законом застосовано дисциплінарне стягнення, має право оскаржити відповідне рішення шляхом звернення до суду. Перед зверненням до суду особа може оскаржити рішення про застосування дисциплінарного стягнення до уповноваженого органу.

2. Рішення уповноваженого органу за результатами розгляду скарги, передбаченої частиною першою цієї статті, є обов'язковим для розгляду дисциплінарним органам, який наклав дисциплінарне стягнення.

РОЗДІЛ VI. ПРИКІНЦЕВІ ТА ПЕРЕХІДНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з 1 січня 2009 року.

2. Норми цього Закону застосовуються до відносин, що виникли з моменту набуття ним чинності.

Конфлікт інтересу, що виник до набуття чинності цим Законом і продовжує існувати після набуття ним чинності, підлягає врегулюванню відповідно до цього Закону.

У разі, якщо конфлікт інтересів в діяльності публічного службовця виник до набуття чинності цим Законом, а рішення були прийняті в умовах такого конфлікту інтересів після набуття чинності цим Законом, настають наслідки, передбачені цим Законом для рішень публічного службовця, що були прийняті в умовах конфлікту інтересів.

3. Кабінету Міністрів України протягом трьох місяців після набуття чинності цим Законом:

1) розробити та прийняти нормативно-правові акти, що впливають з цього Закону, привести у відповідність із ним свої нормативно-правові акти та забезпечити перегляд нормативних актів центральних органів виконавчої влади;

- 2) перешкоджання у будь-який спосіб посадовій особі уповноваженого органу чи уповноваженій особі у здійсненні зовнішнього контролю;
- 3) прийняття рішення за наявності конфлікту інтересів на користь приватного інтересу публічного службовця;
- 4) спонукання у будь-який спосіб підлеглих до прийняття рішень на користь приватних інтересів публічного службовця;
- 5) звільнення з посади або змушення до такого звільнення, притягнення до відповідальності чи іншим чином переслідування за повідомлення інформації про вчинення порушень правил щодо конфлікту інтересів;
- 6) розголошення відомостей про особу, яка повідомила про вчинення порушень правил щодо конфлікту інтересів.

Стаття 24. Дисциплінарні стягнення, що можуть застосовуватись до публічних службовців за порушення правил щодо конфлікту інтересів

1. За порушення передбачених цим Законом правил щодо конфлікту інтересів до публічного службовця можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення відповідно до чинного законодавства, включно зі звільненням зі служби.
2. Дисциплінарне стягнення у вигляді догани застосовується у випадку, якщо передбачене цим Законом порушення правил щодо конфлікту інтересів вчинене публічним службовцем вперше, публічний службовець під час службового розслідування визнав свою вину та своїми діями сприяв усуненню його наслідків.
3. Дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення з публічної служби за порушення правил щодо конфлікту інтересів застосовується, якщо:
 - 1) публічний службовець одночасно вчинив діяння, передбачені пунктами 1 та 3 статті 23 цього Закону;
 - 2) публічний службовець одночасно вчинив діяння, передбачені пунктами 2 та 3 статті 23 цього Закону;
 - 3) публічний службовець вчинив діяння, передбачені пунктами 4, 5, або 6 статті 23 цього Закону;
 - 4) публічний службовець протягом року повторно допустив будь-яке порушення правил про конфлікт інтересів або не сприяв усуненню його наслідків, або наслідки такого порушення не можуть бути усунені.
4. У разі звільнення публічного службовця на підставах, передбачених частиною 3 цієї статті, запис у трудовій книжці робиться з посиланням на відповідну статтю цього Закону.

Стаття 25. Особливості дисциплінарного провадження у справах про порушення правил щодо конфлікту інтересів

1. Накладення дисциплінарних стягнень на публічних службовців за вчинення передбачених цим Законом порушень правил щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів здійснюється посадовими

- Техніка зворотного зв'язку: техніка трирівневих запитань НСД (насторожений, спокійний, довіряє).
 - Вимірювання здібностей до зворотного зв'язку: методика Ф.Софо і Л.Кенделла.
 - Принципи зворотного зв'язку.
- Дискусійні питання**
- Закономірності односторонньої комунікації.
 - Оцінка вміння слухати.
 - Навички конструктивної критики.

Список літератури

Основної

1. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Монографія / Кол. авт.: В.К.Андрушко, В.М.Баранчук, В.М.Бодрухін та ін.; За заг. ред. О.Ю.Оболенського. - Хмельницький: Поділля, 1999. - 570 с.
2. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Ексоб, 2002. - 384 с.
3. Крутанін С.М. Управление персоналом: стратегические ориентиры. - М.: Кондор, 2006. - 294 с.
4. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. - Т.: Карт-бланш, 2003. - 139 с.
5. Радши Я.Ф. Мистецтво результативного управління (проблемні лекції): Монографія. - 2-вид., випр. - К., 2000. - 170 с.

Додаткової

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 294 с.
2. Менеджмент в державному управлінні: Навч. посіб. / В.П.Петков, О.О.Соломенчук, С.В.Петков; За заг. ред. д.ю.н. В.П.Петкова. - Запоріжжя: Юрид. ін-т МВС України, 2001. - 303 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2003. - 568 с.
4. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.
5. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц. - М.: Экономика, 1991. - 318 с.
6. Чернявский А.Д. Организация управления: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1998. - 136 с.

Практичне заняття 5 Вплив керівника як інструмент досягнення організаційних цілей

План

Питання для обговорення

- Вплив і його ресурси.
- Механізм здійснення впливу в процесі взаємодії.
- Діагностика здібностей і характеру впливу керівника: характер впливу і очікувана реакція партнерів.
- Тактика і стилі впливу керівника.

Дискусійні питання

- Ролі керівника і його вплив на оточуючих.
- Особливості реакції підлеглих на вплив керівника.
- Джерела легітимності впливу керівника.

Список літератури

Основної

1. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994. - 368 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1997. - 651 с.
3. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. - СПб.: Питер, 2005. - 352 с.
4. Якубовський О.П., Бутирська Т.А. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. - 196 с.

Додаткової

1. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем / Т.Лемберт; Пер. з англ.: Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук. - К.: Всеуито; Наук. думка, 2001. - 304 с.
2. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 279 с.
4. Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.
5. Руководитель в аппарате государственного управления: организационно-правовые проблемы / В.В.Цветков, В.Б.Аверьянов и др. - К.: Наук. думка, 1988. - 343 с.

6) здійснення зовнішнього контролю за дорученням уповноваженого органу;

7) здійснення інших повноважень, встановлених цим Законом.

2. Уповноважені особи, як правило, визначаються керівником з числа працівників юридичної або кадрової служби відповідного органу державної влади або органу місцевого самоврядування за погодженням з уповноваженим органом.

3. Кількість уповноважених осіб в кожному органі державної влади або органі місцевого самоврядування визначається залежно від кількості публічних службовців, що працюють в ньому, на основі критеріїв, затверджених уповноваженим органом.

4. У виконавчих органах сільських та селищних рад уповноваженою особою в значенні цього Закону є секретар відповідної ради.

5. Визначені у частині першій цієї статті повноваження не можуть бути покладені на осіб, які притягувались до кримінальної відповідальності або до адміністративної чи дисциплінарної відповідальності за корупційні діяння, порушення цього Закону або за порушення законодавства з питань декларування доходів та видатків публічних службовців.

6. Публічний службовець, який є уповноваженою особою, без власної згоди може бути звільнений із займаної посади або переведений на іншу посаду лише за погодженням з уповноваженим органом.

РОЗДІЛ V. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ ЩОДО КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття 22. Види юридичної відповідальності за порушення правил щодо конфлікту інтересів

1. Порушення правил щодо запобігання та врегулювання конфліктів інтересів в діяльності публічних службовців тягне за собою притягнення особи, винної у їх вчиненні, до дисциплінарної або кримінальної відповідальності.

2. У разі, якщо уповноважена особа або уповноважений орган виявлять у діяннях публічного службовця ознаки складу злочину, то відповідна інформація разом з клопотанням про порушення кримінальної справи направляється до органу або посадової особи, до компетенції яких віднесено порушення кримінальних справ та здійснення досудового слідства.

Стаття 23. Підстави притягнення до дисциплінарної відповідальності за порушення правил щодо конфлікту інтересів

1. Підставами притягнення до дисциплінарної відповідальності публічних службовців відповідно до цього Закону є:

1) неповідомлення про виникнення конфлікту інтересів або потенційного конфлікту інтересів;

3) вносить клопотання про порушення дисциплінарного провадження, а у випадках, визначених законом, проводить або бере участь у проведенні службових розслідувань щодо порушення норм цього Закону;

4) надає роз'яснення щодо застосування законодавства з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

5) бере участь у засіданнях колегіальних органів під час здійснення зовнішнього контролю відповідно до статті 13 цього Закону з дотриманням положень щодо нерозголошення конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом;

6) погоджує проекти нормативно-правових актів, що розроблені іншими органами державної влади та місцевого самоврядування з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

7) звертається до суду з позовами про визнання протиправними та скасування рішень, прийнятих в умовах конфлікту інтересів, а також визнання недійсними правочинів, вчинених в умовах конфлікту інтересів;

8) передає матеріали про порушення правил щодо конфлікту інтересів до відповідних правоохоронних органів у разі виявлення у діяннях публічних службовців ознак злочину;

9) оприлюднює результати своєї діяльності у друкованих засобах масової інформації та на офіційній сторінці уповноваженого органу у мережі Інтернет;

10) надає Кабінету Міністрів України щорічний звіт про дотримання законодавства щодо конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців;

11) надає письмові роз'яснення щодо наявності або відсутності конфлікту інтересів;

12) здійснює інші повноваження відповідно до закону.

Стаття 21. Уповноважені особи

1. У кожному органі державної влади та органі місцевого самоврядування визначається одна або декілька уповноважених осіб, на яких покладаються обов'язки щодо:

1) надання консультацій з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців;

2) надання письмових роз'яснень щодо наявності (відсутності) конфлікту інтересів у випадках, передбачених у статті 6 цього Закону;

3) повідомлення уповноваженого органу та керівника органу, в якому працює публічний службовець, про виявлення конфлікту інтересів та заходи, що були вжиті для врегулювання такого конфлікту інтересів;

4) направлення уповноваженому органу інформації про порушення вимог цього Закону публічними службовцями;

5) проведення навчання та інших профілактичних заходів з метою запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

6. Скрипник К.Д., Гергелев А.Э., Кутасова Т.Л., Милованов Ю.Е., Рожкова А.Ю. *Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала.* - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.

7. *Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова.* - М.: ИНФРА-М, 2000. - 296 с.

Практичне заняття 6

Збори, наради і ділові зустрічі: технології управління

План

Питання для обговорення

■ Зміст і особливості зборів, нарад і ділових зустрічей.

■ Керування дискусією і процесом прийняття рішень.

■ Діагностика навичок управління: оцінка підлеглими керівника як керуючого зібранням.

Дискусійні питання

■ Ролі і завдання керівника при проведенні зібрань.

■ Зібрання і агресивна поведінка. Правила поведінки в ситуації агресії.

■ Завдання керівника в ролі керуючого зібранням.

■ Формування списку запрошених на зібрання осіб.

Список літератури

Основної

1. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами.* - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордвинова. - СПб.: Питер, 2008. - 832 с.

2. Довгань Л.Є. *Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб.* - К.: Ексоб, 2002. - 384 с.

3. Крушельницька О.В. *Управління персоналом: Навч. посіб.* - К.: Кондор, 2003. - 294 с.

Додаткової

1. Гасвський Б.А., Ребало В.А. *Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія.* - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.

2. *Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг. ред. В.Б. Авер'янова; Кол. авт.: В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, Н.Р. Нижник та ін.* - К.: Видавн. дім "Ін Юре", 1999. - 273 с.

3. Князев С.Н. *Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие.* - Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. - 512 с.

4. Обозов Н.Н. *Психология работы с людьми: Советы руководителю.* - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.

5. Чернявский А.Д. *Организация управления: Учеб. пособие.* - К.: МАУП, 1998. - 136 с.

Розділ 3

САМОСТІЙНА РОБОТА СЛУХАЧІВ

3.1. Організація самостійної роботи слухача

Самостійна робота слухачів - один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, умінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у слухачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота слухачів над навчальною дисципліною "Керівник у державних інституціях" для всіх спеціальностей включає такі форми:

- самостійне вивчення тем (для кожної форми навчання окремо - відповідно до тематичного плану дисципліни);
- самостійна робота з рекомендованою літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу після відвідування лекцій;
- практична підготовка на базах стажування або за місцем роботи та оформлення звіту про виконання практичних завдань (для слухачів вечірньо-заочної, заочної та заочно-дистанційної форм навчання);
- підготовка вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи) на базі критичного огляду наукових публікацій, розробки пропозицій щодо вирішення актуальних проблем або прогнозів за обраною тематикою;
- презентація результатів виконання вибіркового дослідницького завдання на підсумкових заняттях;
- систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед контрольним іспитом.

Всі завдання самостійної роботи слухачів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні фор-

2. Посадовим особам уповноваженого органу та уповноваженим особам забороняється в будь-який спосіб розголошувати відомості про особу, яка повідомила про конфлікт інтересів в діяльності публічного службовця.

3. Залучення уповноваженими особами або уповноваженим органом особи, що сприяє виявленню конфлікту інтересів в діяльності публічного службовця, до участі у провадженні про порушення правил щодо запобігання та врегулювання конфліктів інтересів як свідка може здійснюватися лише за згодою цієї особи.

4. Публічний службовець чи інша особа не можуть бути звільнені з посади, притягнуті до відповідальності чи іншим чином переслідуватися за повідомлення інформації про конфлікт інтересів в діяльності публічних службовців.

РОЗДІЛ IV. УПОВНОВАЖЕНИЙ ОРГАН ТА УПОВНОВАЖЕНІ ОСОБИ

Стаття 19. Завдання уповноваженого органу

1. Завданнями уповноваженого органу є:

- 1) організація у межах своїх повноважень виконання актів законодавства з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в діяльності публічних службовців та здійснення контролю за їх реалізацією;
- 2) узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробка пропозицій щодо вдосконалення відповідного законодавства;
- 3) здійснення зовнішнього контролю за діяльністю публічних службовців у формах та у порядку, передбачених цим Законом;
- 4) організація навчання уповноважених осіб та інших публічних службовців з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- 5) методичне забезпечення діяльності уповноважених осіб;
- 6) здійснення міжнародного співробітництва з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців.

Стаття 20. Повноваження уповноваженого органу

1. На виконання покладених на нього завдань уповноважений орган:

- 1) отримує від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб інформацію щодо діяльності публічних службовців в межах своєї компетенції;
- 2) видає обов'язкові для розгляду органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими та службовими особами рішення про усунення порушень законодавства щодо конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців;

РОЗДІЛ III. ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ, ЩО СПРИЯЮТЬ ВИЯВЛЕННЮ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття 16. Інформування про конфлікти інтересів

1. Публічний службовець, який має достовірні, на його думку, відомості про наявність конфлікту інтересів в діяльності іншого публічного службовця, зобов'язаний невідкладно надати такі відомості уповноваженій особі або уповноваженому органу в порядку, передбаченому статтею 7 цього Закону.

2. Фізичні та юридичні особи, які володіють інформацією про порушення публічним службовцем правил щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, мають право звернутись до уповноваженої особи або уповноваженого органу з відповідним повідомленням.

3. Звернення, що не містять відомостей про особу, яка його направила, розглядаються уповноваженою особою або уповноваженим органом за умови, що наведена в таких зверненнях інформація стосується конкретного публічного службовця, містить конкретні фактичні дані та може бути перевірена.

Стаття 17. Особи, що сприяють виявленню конфліктів інтересів

1. Особами, що сприяють виявленню конфліктів інтересів в діяльності публічних службовців, вважаються:

1) публічний службовець, що повідомив уповноважену особу або уповноважений орган про вчинення іншим публічним службовцем порушень цього Закону;

2) особа, яка не є публічним службовцем та повідомила уповноважену особу або уповноважений орган про вчинення публічним службовцем порушень цього Закону;

3) особа, яка на вимогу уповноваженої особи або уповноваженого органу надає їм інформацію, що сприяє виявленню конфліктів інтересів в діяльності публічних службовців;

4) особа, яка сприяє проведенню розслідувань порушень цього Закону, в тому числі бере участь у відповідних провадженнях у статусі свідка;

5) особа, яка сприяє виявленню конфліктів інтересів в діяльності публічних службовців в інший спосіб.

Стаття 18. Способи гарантування прав осіб, що сприяють виявленню конфліктів інтересів

1. Уповноважений орган та уповноважені особи зобов'язані вжити всіх можливих законних заходів щодо забезпечення гарантій прав осіб, що сприяють виявленню порушень цього Закону.

ми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку слухачем у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

3.2. Вимоги до написання та основна тематика вбіркового дослідницького завдання (творчої роботи)

Слухач може писати реферат тільки на погоджену з викладачем тему.

Творча робота має відповідати вимогам наукової публікації. *Обсяг роботи:* 15-24 стор. (ф.А4 через 1,5 інтервала; Times New Roman - 13; поля - по 2 см). Писати реферат слід на білому папері стандартного формату А4.

1. Титульний аркуш творчої роботи повинен мати такий зміст: назва навчального закладу; назва факультету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема реферату; прізвище та ім'я слухача, курс, номер академічної групи; звання, прізвище та ініціали викладача, який перевірятиме реферат; дата подання реферату викладачеві на перевірку (день, місяць, рік).

2. *Детальний план* творчої роботи, в якому слід виділити: вступ, 3-5 питань основного змісту, висновок, список використаної літератури. У плані праворуч позначаються номери сторінок початку кожного питання. Назви питань (заголовки) обов'язково мають поділяти текст на частини, щоб було видно, де закінчується одне питання і починається наступне.

3. *Обсяг реферату* визначається вмінням слухача стисло і водночас вичерпно розкрити тему: показати значення питання, що розглядається, оцінити, як воно висвітлюється в спеціальній літературі та розв'язується на практиці, зробити висновки та обґрунтувати власні пропозиції. При вдалому розкритті теми достатньо до 10 сторінок основного тексту.

4. *Обов'язкова вимога:* чітке посилання на джерела інформації. Всі цифри, факти, теорії, думки вчених, цитати повинні мати посилання у вигляді [2, с. 54] (перша цифра означає номер джерела у наведеному в кінці реферату списку літератури, а друга цифра - номер сторінки у цьому джерелі). Бажано використовувати в рефераті таблиці, схеми, графіки, діаграми тощо. Список використаної літератури (не менше п'яти джерел) оформляється згідно з

діючими правилами. Якщо інформація взята з мережі Інтернет, потрібно, як і для звичайної літератури, вказати автора, назву статті, а потім навести адресу сайту в Інтернеті.

Аналітична частина творчої роботи

З використанням наведеного плану - (А) Ідентифікація проблеми; (Б) Аналіз внутрішньо- і зовнішньоорганізаційного середовища і (В) Реальні шляхи вирішення проблеми - проаналізуйте визначений "елемент" процесу керівництва (з позицій керівника державної організації, в якій Ви працюєте або маєте намір працювати).

Теми аналітичного завдання

1. Вітчизняний та зарубіжний досвід запровадження стратегічного управління в системі керівництва.
2. Психологічна готовність керівника до управління як умова його успішної діяльності.
3. Розвиток персоналу і сучасні системи формування управлінських кадрів.
4. Роль та значення стилів керівництва для процесу управління підлеглими.
5. Технології управління професійною кар'єрою керівника: можливості застосування в сучасних державних організаціях.
6. Стратегія поведінки керівника в конфліктній ситуації.
7. Сутність та структура, функції спілкування в управлінні персоналом державної організації.
8. Роль керівника у вирішенні міжособистісних конфліктів.
9. Сучасні варіанти реалізації цільового підходу в керівництві.
10. Стрес в управлінській діяльності: причини виникнення та способи подолання.
11. Основні підходи у керівництві до визначення і розуміння внутрішнього середовища організації.
12. Винагородження персоналу як спосіб управління людськими ресурсами.

3. У разі надходження до уповноваженого органу відповідно до статті 7 цього Закону повідомлення про конфлікт інтересів або потенційний конфлікт інтересів та за наявності підстав, передбачених статтею 12 цього Закону, він приймає рішення про здійснення зовнішнього контролю.

4. В рішенні зазначається форма зовнішнього контролю та вимоги до публічного службовця щодо прийняття рішень стосовно предмета конфлікту інтересів.

5. Рішення про запровадження зовнішнього контролю надсилається публічному службовцю, його безпосередньому керівнику та відповідній уповноваженій особі не пізніше наступного робочого дня з моменту його прийняття.

6. Якщо конфлікт інтересів виникає у зв'язку з діяльністю публічного службовця у складі колегіального органу, рішення про запровадження зовнішнього контролю надсилається усім членам колегіального органу.

Стаття 14. Зовнішній контроль за ініціативою уповноваженого органу

1. Контроль за діяльністю публічного службовця може здійснюватись за ініціативою уповноваженого органу в разі надходження до нього повідомлень від фізичних або юридичних осіб про конфлікт інтересів в діяльності публічного службовця.

2. При виявленні на підставі інформації, що міститься у повідомленнях фізичних або юридичних осіб, потенційного конфлікту інтересів уповноважений орган вносить публічному службовцю письмове попередження. Копія такого попередження надсилається відповідній уповноваженій особі.

3. При виявленні на підставі інформації, що міститься у повідомленнях фізичних або юридичних осіб, конфлікту інтересів уповноважений орган вносить публічному службовцю письмове попередження про необхідність врегулювання конфлікту інтересів та в разі необхідності видає розпорядження про запровадження зовнішнього контролю.

Стаття 15. Наслідки порушення правил щодо конфлікту інтересів

1. У разі, якщо публічним службовцем не були вжиті заходи щодо врегулювання конфлікту інтересів і в умовах конфлікту інтересів було прийняте рішення, це є підставою для його скасування органом вищого рівня або судом, а також для притягнення винної особи до відповідальності відповідно до закону.

Скасування рішення, прийнятого в умовах конфлікту інтересів, яке було підставою для вчинення правочину, є підставою для визнання такого правочину недійсним в судовому порядку.

2. Інші правочини, вчинені в умовах конфлікту інтересів, можуть бути визнані недійсними в судовому порядку.

такого публічного службовця від прийняття рішень і якщо переведення публічного службовця на іншу посаду є неможливим або публічний службовець не погоджується на таке переведення.

4. Переведення публічного службовця на іншу посаду у випадках, передбачених цією статтею, здійснюється органом (органами) або посадовою особою (посадовими особами), які уповноважені приймати рішення про призначення публічних службовців на відповідні посади. Звільнення публічного службовця із займаної посади у випадках, передбачених цією статтею, здійснюється органом або посадовою особою, які уповноважені приймати рішення про призначення на відповідну посаду.

5. При звільненні публічного службовця з підстав, передбачених цією статтею, у його трудовій книжці робиться запис з посиланням на відповідну статтю цього Закону.

Стаття 12. Прийняття рішень під зовнішнім контролем

1. У разі, якщо усунення публічного службовця від прийняття рішення в умовах конфлікту інтересу шляхом його заміщення іншою особою є неможливим та відсутні підстави для переведення публічного службовця на іншу посаду або його звільнення, прийняття таким публічним службовцем відповідних рішень має здійснюватись під зовнішнім контролем.

Стаття 13. Форми та порядок здійснення зовнішнього контролю

1. Зовнішній контроль може здійснюватись у наступних формах:

1) перевірка уповноваженим органом або уповноваженою особою змісту проектів рішень чи рішень, що приймаються або розробляються публічним службовцем або відповідним колегіальним органом з питань, пов'язаних з предметом конфлікту інтересів;

2) розгляд справ та прийняття рішень публічним службовцем в присутності уповноваженої особи або посадової особи уповноваженого органу;

3) участь уповноваженої особи або посадової особи уповноваженого органу в роботі колегіального органу в статусі спостерігача без права голосу.

2. Вимоги до публічного службовця щодо прийняття рішень стосовно предмета конфлікту інтересів можуть включати:

1) зобов'язання публічного службовця надавати уповноваженій особі або уповноваженому органу для попереднього ознайомлення проекти правових актів, які стосуються предмета конфлікту інтересів;

2) зобов'язання публічного службовця здійснювати розгляд справ та приймати рішення щодо предмета конфлікту інтересів у присутності уповноваженої особи або уповноваженого органу;

3) заборону публічному службовцю брати участь у прийнятті рішень щодо предмета конфлікту інтересів під час роботи у складі колегіального органу.

13. Прогнозування в системі стратегічного управління.
14. Соціально-психологічний клімат у колективі та його значення для ефективної роботи керівника.
15. Особливості реалізації цільового підходу в системі управління державною організацією.
16. Оцінювання керівних кадрів у сфері державної служби: реалії, проблеми, пропозиції.
17. Стратегічне управління персоналом як варіант оптимізації управлінської діяльності.
18. Самоменеджмент керівника як складова успіху його діяльності.
19. Основні підходи у керівництві до визначення і розуміння зовнішнього середовища організації.
20. Авторитет і авторитарність керівника: "за" і "проти".
21. Специфіка формування стратегічного мислення менеджерів з управління персоналом.
22. Креативність керівника: сутність та способи реалізації.
23. Служби персоналу організації: роль в управлінні та організаційному розвитку.
24. Складові авторитету керівника та шляхи його формування.
25. Ресурсне забезпечення ефективних процесів керівництва.
26. Змодельований психологічний портрет сучасного успішного керівника.
27. Особливості ресурсних стратегій управління персоналом сучасних державних організацій.
28. Атракція як спосіб ефективного спілкування керівника з підлеглими.
29. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності керівника державної організації.
30. Шляхи досягнення успіху керівника.
31. Зворотний зв'язок як елемент ділової взаємодії в організації.

32. Рівні спілкування та їх значення для створення морально-психологічного клімату в колективі.
33. Аналіз у системі стратегічного управління персоналом державної організації: особливості запровадження.
34. Делегування повноважень як засіб розвитку підлеглих.
35. Аналіз особистих і професійних якостей керівника як передумова ефективного керівництва.
36. Імідж керівника: сутність та його складові.

Практична частина творчої роботи

Практичне завдання 1

На прикладі організації, в якій Ви працюєте, використовуючи існуючі підходи, проведіть вимірювання організаційної ефективності на основі SWOT-аналізу організації і визначення наступного плану дій (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз організації і план дій

Плюси	Мінуси
<p>Сильними сторонами діяльності нашої організації є:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Слабкими сторонами діяльності нашої організації є:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>У найближчому майбутньому такі зовнішні і внутрішні фактори можуть забезпечити можливості для розвитку організації і вдосконалення її діяльності:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>У найближчому майбутньому такі зовнішні і внутрішні фактори можуть стати загрозою розвитку організації і вдосконаленню її діяльності:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>План дій. Що ми повинні здійснити за обставин, що склалися в даний період діяльності організації:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

7. У разі, якщо за висновком уповноваженої особи або уповноваженого органу позбавлення приватного інтересу не відбулося, публічний службовець має бути протягом трьох робочих днів поінформований про це у письмовій формі із одночасною пропозицією позбутися приватного інтересу в інший спосіб на його розсуд.

8. У разі, якщо за висновком уповноваженої особи або уповноваженого органу позбавлення приватного інтересу відбулося, публічному службовцю протягом 10 робочих днів надається відповідне підтвердження у письмовій формі.

Стаття 10. Усунення публічного службовця від прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів

1. Усунення публічного службовця від прийняття рішення в умовах конфлікту інтересів здійснюється за умов існування можливості його заміщення у відповідній справі іншим публічним службовцем.

2. Усунення публічного службовця від прийняття рішення в умовах конфлікту інтересів, а також залучення до прийняття рішення інших публічних службовців здійснюється за рішенням керівника органу або керівника відповідного структурного підрозділу, в якому працює публічний службовець.

3. У разі виникнення конфлікту інтересів у публічного службовця, який входить до складу колегіального органу (комітету, комісії, колегії тощо), такий публічний службовець не має права брати участь у прийнятті рішення, якщо його неучасть не впливає на повноважність цього органу.

4. У разі, якщо неучасть публічного службовця, у якого виник конфлікт інтересів та який входить до складу колегіального органу, у прийнятті рішень цим органом призведе до втрати повноважності цим органом, участь такого публічного службовця у прийнятті рішень має здійснюватись під зовнішнім контролем.

Стаття 11. Переведення публічного службовця на іншу посаду або звільнення із займаної посади у зв'язку з конфліктом інтересів

1. Переведення публічного службовця на іншу посаду у зв'язку з виникненням конфлікту інтересів або потенційного конфлікту інтересів здійснюється у разі, якщо конфлікт інтересів у його діяльності не може бути розв'язаний шляхом позбавлення приватного інтересу або усунення такого публічного службовця від прийняття рішень, та за наявності рівноцінної вакантної посади.

2. Переведення на іншу посаду відповідно до частини першої цієї статті може здійснюватись лише за згодою публічного службовця.

3. Звільнення публічного службовця із займаної посади у зв'язку з виникненням конфлікту інтересів або потенційного конфлікту інтересів здійснюється у разі, якщо конфлікт інтересів у його діяльності не може бути розв'язаний шляхом позбавлення приватного інтересу або усунення

Стаття 8. Врегулювання конфлікту інтересів

1. Врегулювання конфлікту інтересів в діяльності публічних службовців здійснюється такими способами:

- 1) позбавлення приватного інтересу, з приводу якого виник конфлікт інтересів;
- 2) усунення (самовідвід, відвід) публічного службовця від прийняття рішення в умовах конфлікту інтересів;
- 3) переведення публічного службовця на іншу посаду або його звільнення із займаної посади для врегулювання конфлікту інтересів;
- 4) прийняття рішення в умовах конфлікту інтересів під зовнішнім контролем.

2. При надходженні повідомлення про конфлікт інтересів від публічного службовця або надходженні відповідного подання від уповноваженої особи або уповноваженого органу керівник органу, в якому працює публічний службовець, має вжити заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів способами, передбаченими пунктами 1-3 частини першої цієї статті.

3. За наявності обставин, які унеможливають врегулювання конфлікту інтересів способами, передбаченими пунктами 1-3 частини першої цієї статті, уповноважена особа або керівник органу, в якому працює публічний службовець, звертається до уповноваженого органу з метою визначення форми та порядку здійснення зовнішнього контролю.

Стаття 9. Позбавлення приватного інтересу

1. Позбавлення приватного інтересу є основним способом врегулювання конфлікту інтересів в діяльності публічного службовця.

2. Публічний службовець може позбавитись приватного інтересу, з приводу якого виник конфлікт інтересів, шляхом відчуження корпоративних прав, майна або майнових прав чи у будь-який інший законний спосіб.

3. Позбавлення приватного інтересу має виключати приховану можливість його відновлення.

4. Не можуть вважатись позбавленням приватного інтересу дії щодо розлучення з подружжям, а також заяви, в тому числі публічні, про розірвання особистих, дружніх чи інших стосунків з іншими особами.

5. Не можуть вважатись позбавленням приватного інтересу відчуження корпоративних прав, майна або майнових прав, якщо такі дії здійснюються на користь близьких родичів публічного службовця.

6. У разі, якщо публічний службовець позбувся приватного інтересу, він повинен невідкладно письмово повідомити про це уповноважену особу або уповноважений орган, з обов'язковою вказівкою на спосіб, в який це здійснено. Уповноважена особа або уповноважений орган розглядає повідомлення і надає висновок про наявність або відсутність приватного інтересу.

Практичне завдання 2

На прикладі організації, в якій Ви працюєте, використовуючи існуючі підходи, проведіть визначення місії організації (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення місії Вашої організації

Запитання	Відповідь
Хто є вашим потенційним клієнтом? Що ви знаєте про їх реальне життя, поведінку, очікування і цінності? Чим відрізняються їх умови життєдіяльності від ваших?
Які соціальні потреби задовольняє ваша організація?
Які зміни можуть статися щодо вказаних потреб у зв'язку із зміною зовнішнього середовища (зміняться, посиляться, ослабнуть)?
Як ви збираєтесь реагувати на такі зміни?
На які "ринки" орієнтована діяльність вашої організації?
Які продукти і послуги ваша організація збираєтесь надавати громадам?
Що конкретно є рушійними силами вашої діяльності (технології, люди, природні ресурси тощо)?
У чому полягають принципові відмінності вашої організації від конкурентів?
Які з людських цінностей визначають вибір стратегії вашої організації?
Як ви уявляєте бажаний стан вашої організації у майбутньому?
Чим по праву можуть пишатися ваші співробітники?
Що у вашій організації робить її привабливою для партнерів, інвесторів, постачальників?
Чим можуть пишатися ваші клієнти?
Чим ви (керівник) по праву пишаєтесь?

Практичне завдання 3

На прикладі організації, в якій Ви працюєте, використовуючи існуючі підходи, проведіть визначення оптимального рівня довіри керівника до підлеглих (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення оптимального рівня довіри підлеглим

Завдання	
Хто буде виконувати завдання	
Очікуваний результат	
Елемент довіри: інформація (факти, думки, рішення, канали і процедури обміну інформацією)	
Очікувана вигода від надання довіри:	Очікувані ризики, пов'язані з наданням довіри:
Рішення щодо елемента довіри:	
Елемент довіри: вплив (оцінки, прийняті рішення, повноваження і ресурси для ефективного виконання завдань, можливість звернення до вищестоящого керівництва "через голову" безпосереднього керівника)	
Очікувана вигода від надання довіри:	Очікувані ризики, пов'язані з наданням довіри:
Рішення щодо елемента довіри:	
Елемент довіри: контроль (регулярність і методи контролю перебігу і результативності виконання завдань; критерії, що використовуються для вимірювання результатів; контроль ділової взаємодії підлеглих; контроль міжособистісної взаємодії підлеглих)	
Очікувана вигода від надання довіри:	Очікувані ризики, пов'язані з наданням довіри:
Рішення щодо елемента довіри:	

формі засвідчити керівнику органу, на посаду в якому особа призначається, відсутність у нього приватних інтересів у сфері, в якій буде здійснюватись його службова діяльність.

2. У разі виникнення у публічного службовця потенційного конфлікту інтересів публічний службовець зобов'язаний вжити всіх можливих заходів для недопущення виникнення конфлікту інтересів.

3. У разі виникнення у публічного службовця конфлікту інтересів він зобов'язаний вжити передбачених цим Законом способів щодо його врегулювання.

4. У разі виникнення сумнівів щодо наявності конфлікту інтересів публічний службовець зобов'язаний звернутися за роз'ясненнями до уповноваженої особи, а за її відсутності - до уповноваженого органу. У разі, якщо публічний службовець не отримав підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, він діє відповідно до вимог, передбачених у частині третій цієї статті.

5. Якщо публічний службовець отримав підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, він звільняється від дисциплінарної відповідальності, передбаченої цим Законом, якщо рішення, щодо яких він звертався за роз'ясненням, були прийняті в умовах конфлікту інтересів.

Стаття 7. Повідомлення про конфлікт інтересів чи потенційний конфлікт інтересів

1. У разі виникнення у публічного службовця конфлікту інтересів чи потенційного конфлікту інтересів він зобов'язаний у письмовій формі повідомити про це свого безпосереднього керівника та уповноважену особу в разі її наявності. В повідомленні може бути вказано на можливий спосіб врегулювання конфлікту інтересів.

2. У разі, якщо публічний службовець не має безпосереднього керівника та відсутня уповноважена особа, про виникнення конфлікту інтересів чи потенційного конфлікту інтересів публічний службовець повинен повідомити уповноважений орган.

3. Фізичні та юридичні особи, у разі наявності у них інформації про конфлікт інтересів в діяльності публічного службовця, мають право повідомити про це уповноважену особу або уповноважений орган. Уповноважена особа або уповноважений орган протягом розумного строку, але не більше тридцяти днів, повинні розглянути повідомлення та за наявності конфлікту інтересів направити керівнику органу, в якому працює публічний службовець, або персонально публічному службовцеві, якщо він не має безпосереднього керівника, подання про необхідність врегулювання конфлікту інтересів. Уповноважена особа або уповноважений орган зобов'язані одночасно повідомити фізичну або юридичну особу про результати розгляду їхньої інформації.

4. Повідомлення про конфлікт інтересів відповідно до частин другої та третьої цієї статті направляються до уповноваженого органу.

2. Публічний службовець зобов'язаний уникати прийняття рішень, що можуть спричинити виникнення конфлікту інтересів або створити враження його наявності.

3. Публічному службовцю забороняється прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підпорядкованих йому осіб до прийняття рішень на користь своїх приватних інтересів.

4. Публічний службовець в процесі реалізації своїх службових повноважень має діяти неупереджено, тобто без урахування мотивів чи обставин, що не стосуються предмета його службової діяльності, в тому числі незважаючи на особисту прихильність або неприязнь до будь-яких осіб, а також на політичні, релігійні чи інші особисті погляди чи переконання.

РОЗДІЛ II. ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття 5. Сфера застосування способів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

1. Передбачені цим Законом способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів застосовуються у випадках, коли службова діяльність публічного службовця стосується:

- 1) використання або розпорядження фінансовими чи матеріальними ресурсами (об'єктами права державної або комунальної власності);
- 2) надання чи отримання документів дозвільного характеру (дозволів, ліцензій, сертифікатів, погоджень тощо), реєстрації (крім тієї, що здійснюється у заявничьому порядку), надання інших адміністративних послуг;
- 3) кадрових рішень, внесення подань та прийняття рішень про нагородження державними нагородами та присвоєння почесних звань;
- 4) проведення аукціонів, конкурсних або тендерних процедур;
- 5) направлення на навчання за кордон або у закордонні відрядження за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів чи фінансової допомоги від іноземних держав чи міжнародних організацій;
- 6) реалізації контрольних або наглядових повноважень;
- 7) притягнення фізичних чи юридичних осіб до юридичної відповідальності;
- 8) вирішення спорів;
- 9) регуляторної діяльності;
- 10) надання інформації.

2. Способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, передбачені цим Законом, застосовуються також у інших випадках, передбачених законодавством.

Стаття 6. Запобігання конфлікту інтересів

1. Перед призначенням на посаду публічний службовець або особа, що претендує на заняття відповідної посади, зобов'язані у письмовій

Розділ 4

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Об'єктом поточного і підсумкового контролю знань слухача є:

- систематичність та активність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни під час проведення семінарських і практичних занять;
- виконання вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи);
- презентація результатів вибіркового дослідницького завдання;
- підсумковий контрольний тест.

4.1. Контроль і оцінювання навчальної активності слухача

З метою стимулювання свідомої ритмічної роботи слухача застосовується оцінювання його навчальної активності.

Активність і рівень знань при обговоренні проблемних питань на семінарських і практичних заняттях оцінюються в діапазоні від 0 до 10 балів. Кожна змістовна відповідь дає слухачу максимум до 5 балів. Слухач, який був пасивним, перед підсумковим контролем не одержує заохочувальну винагороду у вигляді додаткових 5-10 балів (тобто отримує 0 балів за активність).

4.2. Контроль і оцінювання виконання вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи)

У поточний контроль знань слухача включається підготовка вибіркового дослідницького завдання (творчої роботи) з однієї із важливих проблем предмета навчальної дисципліни. Творча робота є обов'язковою частиною самостійної роботи слухача. Підготовка творчої роботи - це можливість для слухача додати до свого здобутку 1-40 балів з дисципліни "Керівник у державних інституціях". Слухач може писати реферат тільки на погоджену з викладачем тему.

Вибіркове дослідницьке завдання (творча робота) оцінюється за критеріями: логічності плану; повноти й глибини розкриття теми; наявності ілюстрацій (таблиці, рисунки, схеми тощо); кількості використаних джерел і чіткості посилань на них; відображення практичних матеріалів та статистичних даних; оформлення; обґрунтування власної думки слухача з цього питання у вигляді висновку.

Шкала оцінок творчої роботи: максимально (при ґрунтовному розкритті теми і дотриманні всіх вимог) 40 балів. За кожне зауваження (недотримання однієї із вимог) оцінка зменшується на 1 бал. Слухач може отримати за реферат і 0 балів, якщо тема не розкрита, а кількість зауважень викладача 10 або більше.

Граничний термін подання реферату на перевірку: за 10 днів до початку екзаменаційної сесії. Після закінчення цього терміну реферати кафедрою не приймаються, слухач одержує за реферат нульову оцінку.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин слухачі мають право, з дозволу декана, скласти їх до останньої консультації (останнього практичного для слухачів заочної форми навчання). Час та порядок складання визначає викладач.

4.3. Контроль і оцінювання виконання обов'язкових модульних завдань (контрольного тесту)

Модульний поточний контроль проводиться за результатами виконання обов'язкових модульних завдань. Правильна відповідь на одне питання дає слухачеві 1 бал, тобто при 30 правильних відповідях слухач набирає 30 балів. Максимальна модульна оцінка за контрольний тест - 30 балів.

Тестові завдання для підсумкового контролю з дисципліни

1. Керівництво можна визначити як:
 - а) процес використання влади задля досягнення впливу на людей;
 - б) можливість реально вплинути на поведінку інших людей;
 - в) поведінку однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

заслужбовими стосунками з іншими фізичними чи юридичними особами, в тому числі особисті майнові та немайнові інтереси, а також ті, що виникають у зв'язку з його членством або діяльністю в громадських, релігійних та інших організаціях;

уповноважений орган - спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби;

уповноважена особа - посадова або службова особа органу державної влади або органу місцевого самоврядування, наділена повноваженнями у сфері запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Стаття 2. Сфера дії Закону

1. Дія цього Закону поширюється на державних службовців та інших осіб, що займають посади в органах державної влади і яким присвоюються спеціальні звання, класні чини, дипломатичні та інші ранги, кваліфікаційні класи тощо, а також на осіб, що перебувають на службі в органах влади Автономної Республіки Крим та службі в органах місцевого самоврядування (далі - публічні службовці).

2. Положення цього Закону щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (далі - щодо конфлікту інтересів) у діяльності публічних службовців є основою для прийняття правил щодо конфлікту інтересів у діяльності членів Кабінету Міністрів України, народних депутатів України, депутатів місцевих рад та депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, сільських, селищних, міських голів, професійних суддів та інших категорій посадових і службових осіб, які потребують урахування особливостей їхнього статусу та порядку притягнення до юридичної відповідальності.

Стаття 3. Правове регулювання відносин щодо конфлікту інтересів в діяльності публічних службовців

1. Правове регулювання відносин щодо конфлікту інтересів в діяльності публічних службовців здійснюється на підставі Конституції України, цього та інших законів України.

2. На виконання положень цього Закону та на його основі можуть прийматись також підзаконні нормативно-правові акти, що регламентують особливості конфлікту інтересів в окремих сферах діяльності публічних службовців.

3. У разі, якщо норми підзаконних нормативно-правових актів, прийнятих на виконання частини другої цієї статті, суперечать цьому Закону, застосовуються положення цього Закону.

Стаття 4. Загальні правила щодо конфлікту інтересів

1. Представляючи інтереси держави чи територіальної громади у відносинах з іншими фізичними та юридичними особами, в тому числі у судах, публічний службовець має діяти виключно в інтересах служби.

ПРОЕКТ
ЗАКОН УКРАЇНИ
ПРО КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА СЛУЖБІ
В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Цей Закон визначає поняття, засади запобігання та способи врегулювання конфлікту інтересів, що виникає в діяльності осіб, що перебувають на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування при виконанні ними своїх службових обов'язків, а також засади відповідальності за порушення правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

РОЗДІЛ І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення термінів

1. Для цілей цього Закону нижченаведені терміни використовуються у такому значенні:

близькі родичі - чоловік/дружина, батьки, діти, рідні брати, сестри, дід, баба, онуки, усиновлювачі, усиновлені публічного службовця та їх подружжя;

інтереси служби - сукупність вимог щодо сумлінного виконання публічним службовцем своїх службових обов'язків на засадах професіоналізму, політичної нейтральності та лояльності, безсторонності (неупередженості), захисту публічних інтересів, пріоритету прав і свобод людини;

конфлікт інтересів - протиріччя між приватними інтересами публічного службовця та інтересами служби, наявність якого може вплинути на об'єктивність та неупередженість прийняття рішень, вчинення чи утримання від вчинення певних дій в ході їх службової діяльності (далі - прийняття рішення);

потенційний конфлікт інтересів - існування у публічного службовця приватних інтересів у сфері, в якій він здійснює свою службову діяльність;

публічний службовець - особа, уповноважена на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, на яку поширюється дія цього Закону відповідно до частини першої статті 2 цього Закону;

приватні інтереси - будь-які інтереси публічного службовця, обумовлені особистими, родинними, дружніми чи будь-якими іншими по-

2. Комунікаційна функція керівника:
 - а) прийом відвідувачів;
 - б) відповіді на листи та дзвінки;
 - в) ведення переговорів;
 - г) перебудова організації;
 - д) консультування.
3. Адміністративна функція керівника - це:
 - а) організація виконавчої діяльності;
 - б) поточна координація;
 - в) контроль;
 - г) управління кадрами;
 - д) стимулювання;
 - е) консультування.
4. Роль керівника (за Г.Мінцбергом), пов'язана з пошуком можливості для удосконалення як процесів усередині організації, так і системи взаємозв'язків з іншими підрозділами і структурами, ініціюванням упровадження нововведень, спрямованих на поліпшення стану справ і працівників, визначається як _____.
5. Встановить черговість аналізу керівником стадій проектування робочого місця:
 - а) визначення мети аналізу робочого місця _____;
 - б) аналіз структури організації і місця кожного робочого процесу _____;
 - в) вибір методу аналізу робочих місць і його використання з метою збирання необхідних даних _____;
 - г) відбір типових робочих місць _____;
 - д) використання інформації для проектування робочого місця _____;
 - е) опис робочого місця та створення його специфікації _____;
 - е) оцінка та впровадження проекту модифікованого робочого місця _____.
6. Спроможність керівника зміцнити своє становище, закласти основу своєї влади та налагодити потрібні зв'язки визначається як навичка _____.
7. Експертно-інноваційна функція керівника - це:
 - а) розробка нових видів виробів;

- б) ознайомлення з новинками;
 - в) перебудова організації;
 - г) консультування;
 - д) розробка стратегії;
 - е) складання планів.
8. Право керувати підлеглими і розпоряджатися ресурсами визначається як _____.
9. Встановіть послідовність основних етапів процесу підбору персоналу:
- а) поточне планування процесу підбору спеціаліста _____;
 - б) залучення кандидатів _____;
 - в) аналіз діяльності спеціаліста _____;
 - г) аналіз і оцінка джерел залучення _____;
 - д) оцінка ефективності відбору _____;
 - е) відбір і оцінка кандидатів _____;
 - є) прийняття рішення про прийом на роботу _____.
10. Вміння керівника скористатися фаховим знанням або досвідом як навичка _____.
11. Які перешкоди, що заважають активному слуханню, можуть виникнути:
- а) втрата інтересу до повідомлення, обумовлена відставанням мови від думки;
 - б) відволікання уваги від повідомлення на осмислення гідної відповіді;
 - в) стикання з інформацією, що погано розуміється;
 - г) допишіть _____.
12. Основні етапи процесу здійснення зворотного зв'язку - це:
- а) моніторинг діяльності співробітників, симптомів проблем, змін їх результативності;
 - б) аналіз отриманої інформації, визначення мети зворотного зв'язку;
 - в) здійснення зворотного зв'язку;
 - г) оцінка результатів;
 - д) ухвалення рішення щодо того, як поступити з отриманою інформацією.
13. Джерела легітимності впливу керівника - це:
- а) право;

5. У поданні щодо погодження звільнення з посади керівника кадрової служби обґрунтовуються підстави припинення трудового договору.

До зазначеного подання додаються копії заяви про звільнення, акта службового розслідування, медичної довідки або інших документів, що стосуються підстав звільнення.

6. Подання щодо погодження призначення на посаду та звільнення з посади керівника кадрової служби розглядається Голодержслужбою, яка протягом семи календарних днів після його надходження надсилає відповідний висновок:

стосовно керівника кадрової служби центрального органу виконавчої влади - Кабінетові Міністрів України і відповідному центральному органу виконавчої влади;

стосовно керівника кадрової служби Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій - відповідно Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям.

У разі потреби додаткового вивчення ділових та моральних якостей претендента на посаду керівника кадрової служби органу виконавчої влади строк розгляду подання становить 15 календарних днів після його надходження.

7. Якщо надіслані документи оформлено з порушенням установлених вимог, весь комплект повертається відповідному органу на доопрацювання протягом трьох календарних днів після надходження подання до Голодержслужби.

8. У разі відхилення пропозиції щодо погодження призначення на посаду керівника кадрової служби подаються документи на нового претендента відповідно до пункту 2 цього Порядку.

9. Копія наказу (розпорядження) про призначення на посаду або звільнення з посади керівника кадрової служби надсилається до Голодержслужби протягом п'яти календарних днів після його видання.

Директор департаменту
персоналу державних органів
та місцевого самоврядування

В.М.Саєнко

ПОРЯДОК
розгляду питань щодо погодження призначення
на посади та звільнення з посад керівників кадрових
служб центральних та місцевих органів виконавчої влади

Цей Порядок розроблено з метою створення організаційних засад забезпечення реалізації державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті центральних та місцевих органів виконавчої влади та запровадження ефективного моніторингу вакансій керівників кадрових служб цих органів.

1. Питання щодо погодження призначення на посаду або звільнення з посади керівника кадрової служби порушується керівником органу виконавчої влади за наявності вакансії або обґрунтованих підстав для звільнення з посади.

2. Керівник органу виконавчої влади звертається до Головдержслужби з поданням щодо погодження призначення на посаду керівника кадрової служби протягом місяця з моменту наявності вакансії.

3. У поданні щодо погодження призначення на посаду керівника кадрової служби зазначаються прізвище, ім'я та по батькові, посада, на яку рекомендується, рівень фахової і професійної підготовки, спроможність забезпечити доручену ділянку роботи, ділові та моральні якості претендента.

4. До подання щодо погодження призначення на посаду керівника кадрової служби додаються згідно з Порядком ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.98 № 731 (731-98-п), копії:

- 1) заяви претендента на зайняття посади;
- 2) особової картки (форма П-2ДС (z0484-95) з відповідними додатками та фотокарткою розміром 4 x 6 сантиметрів;
- 3) біографічної довідки, засвідченої кадровою службою;
- 4) документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації, засвідчені в установленому законодавством порядку або кадровою службою;
- 5) довідки про попередження стосовно встановлених законодавством обмежень для державних службовців, підписаної претендентом на посаду;
- 6) структури апарату центрального органу виконавчої влади, засвідченої кадровою службою.

- б) норми, традиції й ідеологія організації, а також соціальних спільнот, до яких належать співробітники;
- в) сам керівник;
- г) засоби мотивації;
- д) стиль управління.

14. До основних видів ресурсів сили керівника слід відносити:

- а) фізичні ресурси;
- б) економічні ресурси;
- в) компетентність;
- г) норми як ресурси;
- д) імідж і репутацію керівника;
- е) взаємоповагу;
- є) визнання.

15. Владу можна визначити як:

- а) процес використання впливу на людей;
- б) можливість реально вплинути на поведінку інших людей;
- в) поведінку однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

16. Лідерська функція керівника - це:

- а) натхнення колективу на здійснення перетворень;
- б) підтримання традицій;
- в) допомога підлеглим.

17. Роль керівника (за Г.Мінцбергом), пов'язана із визначенням порядку витрачання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів організації, визначається як _____.

18. Спроможність керівника зміцнити своє становище, закласти основу своєї влади та налагодити потрібні зв'язки визначається як навичка _____.

19. Досвід практичної управлінської діяльності і спеціальні знання керівника визначаються як _____.

20. Здатність керівника співпрацювати з іншими людьми, розуміти, навчати і спонукати їх як індивідуально, так і в групах визначається як навичка _____.

21. Основні реакції на результат впливу керівника - це:

- а) добровільна згода;

- б) свідомо поступка на основі раціонального розрахунку або визнання вагомості аргументів іншої сторони;
 - в) змушене підпорядкування силі;
 - г) опір;
 - д) узгодження інтересів;
 - е) перерозподіл компетенції.
22. Стиль впливу визначається набором тактик керівника, найважливішими серед яких є:
- а) позитивне переконання;
 - б) заохочення і покарання;
 - в) участь і довіра;
 - г) загальний погляд на проблему;
 - д) делегування повноважень;
 - е) перерозподіл ресурсів.
23. До основних правил активного слухання належать:
- а) концентрація уваги на співрозмовнику;
 - б) прояв готовності зрозуміти зміст інформації й переживань співрозмовника;
 - в) повторення найбільш важливої інформації з метою більш точного розуміння змісту;
 - г) визначення емоційного стану співрозмовника і свого сприйняття його переживань;
 - д) аналіз змісту інформації, виокремлення ключової ідеї з метою адекватної реакції;
 - е) уточнення неясних деталей;
 - є) відмова від передчасної оцінки інформації.
24. Здатність керівника встановлювати й підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими дає змогу вирішувати такі завдання:
- а) прояснити мету й уточнювати завдання, що поставлені перед співробітником;
 - б) підвищувати продуктивність і результативність роботи;
 - в) навчати персонал;
 - г) змінювати очікування, оцінки й самооцінки співробітників;
 - д) розвивати взаєморозуміння;
 - е) розвивати взаємну довіру;
 - є) підтримувати позитивну атмосферу в організації;
 - ж) допишіть _____.

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
Н А К А З
18.07.2007 № 197

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
3 серпня 2007 р. за № 887/14154

**Про затвердження Порядку розгляду питань
щодо погодження призначення на посади та звільнення
з посад керівників кадрових служб центральних
та місцевих органів виконавчої влади**

Відповідно до Положення про Головне управління державної служби України, затвердженого Указом Президента України від 02.10.99 № 1272 (1272/99) (із змінами), Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.08.96 № 912 (912-96-п) (із змінами), та Порядку розгляду питань, пов'язаних з призначенням на посади та звільненням з посад керівників центральних і місцевих органів виконавчої влади, торговельно-економічних місій у складі закордонних дипломатичних установ України, державних підприємств та їх об'єднань, керівників самостійних структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.06.2007 № 880 (880-2007-п), **Н А К А З У Ю:**

1. Затвердити Порядок розгляду питань щодо погодження призначення на посади та звільнення з посад керівників кадрових служб центральних та місцевих органів виконавчої влади.

2. Департаменту персоналу державних органів та місцевого самоврядування (Саєнко В.М.), управлінню організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю (Грек В.В.) протягом п'яти календарних днів після державної реєстрації забезпечити розсилку цього наказу центральним та місцевим органам виконавчої влади.

3. Управлінню організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю (Грек В.В.) ознайомити з цим наказом першого заступника, заступників Начальника Головдержслужби України і керівників структурних підрозділів центрального апарату Головдержслужби та забезпечити розміщення наказу на веб-сайті Головдержслужби України.

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Начальник Головдержслужби

Т.Мотренко

Додаток
до Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій

КАРТКА
погодження кандидатури на посаду керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації

(назва посади керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації)

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Пропозиції управління кадрової роботи та з питань державної служби

2. Пропозиції профільного управління

3. Пропозиції керівника центрального органу виконавчої влади або заступника голови обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації, який за розподілом обов'язків відповідає за відповідну ділянку роботи

(Пункт 3 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1681 (1681-2001-п) від 13.12.2001, № 1106 (1106-2003-п) від 17.07.2003)

4. Висновок міністра, керівника іншого центрального органу виконавчої влади або голови чи заступника голови відповідно обласної, Київської і Севастопольської міської державної адміністрації

(Пункт 4 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1681 (1681-2001-п) від 13.12.2001, № 910 (910-2003-п) від 16.06.2003, № 1106 (1106-2003-п) від 17.07.2003)

Публікації документа:

Офіційний вісник України від 20.08.1999 - 1999 р., № 31, стор. 82, код акта 9435/1999.

4.4. Структура підсумкової оцінки з навчальної дисципліни

Загальна підсумкова оцінка з навчальної дисципліни "Керівник у державних інституціях" формується за такими складовими:

Вид роботи	Оцінка, у балах	
	Максимальна	Мінімальна
Навчальна активність при проведенні семінарських, практичних занять	30	0
Виконання вибіркового дослідницького завдання (написання творчої роботи)	40	0
Контрольний тест	30	0
Вся робота з дисципліни "Керівник у державних інституціях"	100	0

4.5. Визначення загальної підсумкової оцінки з навчальної дисципліни

Підсумкове оцінювання знань слухачів із дисципліни "Керівник у державних інституціях" здійснюється за результатами поточного та підсумкового контролю. Одержані слухачем бали за систематичність та активність роботи протягом семестру, виконання тестів, виконання вибіркового дослідницького завдання (написання творчої роботи) додаються. Загальна (сумарна) кількість балів з навчальної дисципліни є основою для прийняття рішення щодо отримання слухачем оцінки з дисципліни "Керівник у державних інституціях".

Слухачі, які набрали за вивчення дисципліни:

85-100 балів - одержують оцінку "А" - відмінно;

80 балів - одержують оцінку "В" - добре;

65-75 балів - одержують оцінку "С" - добре;

60 балів - одержують оцінку "D" - задовільно;

50-55 балів - одержують оцінку "E" - задовільно;

20-45 балів - одержують оцінку "FX" - незадовільно;

0-15 балів - одержують оцінку "F" - незадовільно.

Визначені таким чином оцінки разом із результатами поточного контролю вносяться викладачем у відомість.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордвинова. - СПб.: Питер, 2008. - 832 с.
2. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление: организационно-функциональные вопросы. - М.: Экономика, 2000. - 302 с.
3. *Атаманчук Г.В.* Управление - фактор развития (размышления об управленческой деятельности). - М.: Экономика, 2002. - 567 с.
4. *Бакуменко В.Д., Надолішній П.І.* Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навч. посіб. - К.: Міленіум, 2003. - 256 с.
5. *Битяк Ю. П.* Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: Монографія. - Х.: Право, 2005. - 304 с.
6. *Василенко І.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Франция, Великобритания, Германия: Учеб. пособие. - М.: Логос, 2000. - 200 с.
7. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / За заг ред. Н.Р.Нижник, В.М.Олуйка. - Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2002. - 352 с.
8. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у табл. і схемах / Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін.; За заг ред. д.е.н., проф. Г.С.Одінцової. - Х.: Вид-во ХарПІДУ НАДУ, 2002. - 492 с.
9. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю.Оболєнський. - К.: КНЕУ, 2005. - 480 с.
10. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Монографія / Кол. авт.: В.К.Андрушко, В.М.Баранчук, В.М.Бодрухін та ін.; За заг ред. О.Ю.Оболєнського. - Хмельницький: Поділля, 1999. - 570 с.
11. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболєнський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко. - К.: Знання-Прес, 2003. - 344 с.
12. *Довгань Л.С.* Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посіб. - К.: ЕкоСоб, 2002. - 384 с.
13. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Технол. шк. бизнеса, 1994. - 368 с.
14. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: Навч. посіб. / М.І. Пірен. - К.: Вид-во УАДУ, 2003. - 240 с.
15. *Крутанін С.М.* Управление персоналом: стратегические ориентиры. - М.: Кондор, 2006. - 294 с.
16. *Крушельницька О.В.* Управление персоналом: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 294 с.
17. Методологія державного управління: Словник-довідник / За заг ред. В.І.Луговога, В.М. Князева. - К.: Вид-во НАДУ, 2004. - 99 с.
18. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 336 с.

До зазначеної пропозиції додаються копії заяви про звільнення, акта службового розслідування, медичної довідки або інших документів, що стосуються підстав звільнення.

У разі визнання міністерством, іншим центральним або місцевим органом виконавчої влади роботи відповідного управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації або їх керівників незадовільною міністр чи керівник іншого центрального або місцевого органу виконавчої влади звертається з вмотивованим поданням до голови відповідної місцевої державної адміністрації. Голова місцевої державної адміністрації зобов'язаний розглянути це подання і не пізніше ніж у місячний термін прийняти рішення та дати обґрунтовану відповідь. (Абзац третій пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1681 (1681-2001-п) від 13.12.2001, № 1106 (1106-2003-п) від 17.07.2003.)

5. За дорученням міністра, керівника іншого центрального або місцевого органу виконавчої влади або їх заступників пропозиція голови місцевої державної адміністрації про призначення на посаду або звільнення з посади керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу у тижневий термін опрацьовується у відповідному управлінні, відділі, іншому підрозділі міністерства, центрального або місцевого органу виконавчої влади. У разі потреби організовується вивчення стану справ на місцях. (Абзац перший пункту 5 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1681 (1681-2001-п) від 13.12.2001, № 910 (910-2003-п) від 16.06.2003, № 1106 (1106-2003-п) від 17.07.2003.)

Відповідними посадовими особами міністерства, іншого центрального або місцевого органу виконавчої влади проводиться співбесіда з кандидатом на посаду. Висновки про наслідки співбесіди заносяться до картки погодження кандидатури на посаду керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації, зразок якої додається.

6. Висновки щодо призначення на посаду або звільнення з посади керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації не пізніше десяти днів з дня порушення даного питання надсилаються голові відповідної місцевої державної адміністрації і додаються до особової справи державного службовця за місцем роботи.

Голова місцевої державної адміністрації у триденний термін з дня отримання висновку відповідного міністерства, іншого центрального або місцевого органу виконавчої влади видає в установленому порядку розпорядження про призначення на посаду або звільнення з посади керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації.

Копії цих розпоряджень надсилаються до відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, обласної, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій.

призначаються на посади та звільняються з посад головами державних адміністрацій за погодженням з відповідними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади.

Керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів районних, районних у містах Києві і Севастополі державних адміністрацій призначаються на посади та звільняються з посад головами державних адміністрацій за погодженням з відповідними обласними, Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями.

2. Питання про призначення на посаду або звільнення з посади керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації порушується головою відповідної місцевої державної адміністрації за наявності вакансії або обгрунтованих підстав для звільнення з посади.

У разі наявності вакансії голова місцевої державної адміністрації у двотижневий термін звертається до відповідного міністерства, іншого центрального або місцевого органу виконавчої влади з пропозицією щодо кандидатури на посаду керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації.

3. У пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації зазначається прізвище, ім'я, по батькові, дата народження кандидата на посаду, громадянство, займана посада, посада, на яку пропонується призначити цю кандидатуру, рівень фахової та професійної підготовки, відомості про перебування в кадровому резерві, ділові та інші якості і відомості про кандидата на посаду.

До пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації додаються копії:

- особової картки кандидата на посаду (форма П-2 ДС) з відповідними додатками;
- біографічної довідки, скріпленої підписом керівника кадрової служби та печаткою;
- довідки про стан справ на підприємстві, в установі, організації з попереднього місця роботи;
- документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання;
- декларації про майно і доходи за минулий рік кандидата на посаду та членів його сім'ї;
- попередження про встановлені Законами України "Про державну службу" (3723-12) та "Про боротьбу з корупцією" (356/95-ВР) обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу і проходженням служби.

Крім того, додається фотокартка розміром 4 x 6 сантиметрів.

4. У пропозиції щодо звільнення керівника управління, відділу, іншого структурного підрозділу місцевої державної адміністрації обгрунтовується причина звільнення.

19. *Нижник Н.Р., Машиков О.А.* Системний підхід в організації державного управління: Навч. посіб. - К.: Вид-во НАДУ, 1998. - 160 с.

20. *Оболенський О.Ю.* Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: Монографія / О.Ю.Оболенський. - Хмельницький: Поділля, 1998. - 294 с.

21. *Оболенський О.Ю.* Державна служба: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2003. - 344 с.

22. *Оболенський О.Ю.* Державна служба: Підручник. - К.: КНЕУ, 2006. - 472 с.

23. *Одінцова Г.С.* Керівник у сфері державного управління: Опорний конспект лекцій. - Х.: ХФ УАДУ, 2000. - 52 с.

24. *Олуйко В.М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. - Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.

25. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Організаційна поведінка / Пер. з англ. І.Тарасюк, М.Зарицька, Н.Гайдукевич. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. - 727 с.

26. Показатели эффективности реформ государственного управления. - М.: Изд-во "Алекс", 2004. - 76 с.

27. *Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.* Менеджмент: теорія та практика. - Т.: Карт-бланш, 2003. - 139 с.

28. *Радиш Я.Ф.* Мистецтво результативного управління (проблемні лекції): Монографія. - 2-вид., випр. - К., 2000. - 170 с.

29. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні ознаки / За ред. А.С.Гальчинського. - К.: НІСД, 2003. - 328 с.

30. *Чижев Н.А.* Управление корпоративными кадрами. - СПб.: Питер, 2005. - 352 с.

31. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. - М.: Экономика, 1972. - 224 с.

32. *Якубовський О.П.* Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні: Навч.-метод. посіб. - О.: ОФ УАДУ, 2001. - 172 с.

33. *Якубовський О.П., Бутирська Т.А.* Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. - 196 с.

Нормативно-правові

1. Конституція України. - К.: Преса України, 1997. - 80 с

2. Конституція Автономної Республіки Крим // Уряд. кур'єр. - 1999. - № 6-7.

3. Закон України про внесення змін до Конституції України. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

4. Закон України про Верховну Раду Автономної Республіки Крим. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

5. Закон України про вибори народних депутатів України. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

6. Закон України про державну службу. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

7. Закон України про комітети Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

8. Закон України про місцеві державні адміністрації. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

9. Закон України про Національний Банк України. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

10. Закон України про Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

11. Закон України про Раду національної безпеки і оборони України. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

12. Закон України про Рахункову палату. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

13. Закон України про столицю України - місто-герой Київ. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

14. Закон України про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

15. Про створення Коаліції демократичних сил у Верховній Раді України VI скликання: Повідомлення Верховної Ради України від 29 груд. 2007 р. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

16. Про структуру Верховної Ради України: Постанова Верховної Ради України від 20 квіт. 2000 р. № 1678-Ш. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

17. Питання Секретаріату Президента України (Схема розподілу обов'язків між Главою Секретаріату Президента України, його Першим заступником та заступниками, закріплення за ними структурних підрозділів): Указ Президента України від 27 берез. 2008 р. № 270/2008. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

18. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>

19. Про вдосконалення діяльності державних органів, роботи державних службовців та підвищення ефективності використання бюджетних коштів: Указ Президента України від 11 лют. 2000 р. № 207/2000. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>

20. Про Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України: Указ Президента України від 12 березня 1996 р. № 179/96. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

21. Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1573/99. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

22. Про Повноваженого Представника Президента України з питань додержання прав і свобод людини і громадянина: Указ Президента

ДОДАТКИ

Додаток А

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА від 29 липня 1999 р. № 1374 Київ

Про затвердження Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій

(Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ
№ 1681 (1681-2001-п) від 13.12.2001
№ 910 (910-2003-п) від 16.06.2003
№ 1106 (1106-2003-п) від 17.07.2003)

Відповідно до частини другої статті 11 Закону України "Про місцеві державні адміністрації" (586-14) Кабінет Міністрів України постановляє:

Затвердити Порядок призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій (додається).

Прем'єр-міністр України
Інд. 57

В.ПУСТОВОЙТЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів України
від 29 липня 1999 р. № 1374

ПОРЯДОК
призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій

1. Керівники управлінь, відділів, інших структурних підрозділів обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій

27. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат. С.-Петербург. отд-ние, 1997. - 568 с.

28. Чиркин В.Е. Государственное управление: Элементарный курс. - М.: Юристъ, 2001. - 319 с.

29. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред.: С.А. Батчиков, С.Ю. Глазьев. - М.: Фонд "За экон. грамотность": Рос. экон. журн.: Изд-во АО "Консалтбанк", 1998. - 848 с.

Рекомендовані адреси сайтів

1. Верховна Рада Автономної Республіки Крим // <http://www.crimea-portal.gov.ua/>

2. Верховна Рада України // <http://portal.rada.gov.ua/>

3. Головне управління державної служби України // <http://www.guds.gov.ua/control/uk/index>

4. Департамент спеціальних телекомунікаційних систем і захисту інформації Служби безпеки України // <http://www.dstszi.gov.ua/dstszi/control/uk/index>

5. Інститут стратегічних досліджень // <http://www.niss.gov.ua>

6. Інформаційно-аналітичний центр "Ліга" // <http://www.liga.kiev.ua>

7. Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства) // <http://www.kmu.gov.ua/control/>

8. Національна академія державного управління при Президентові України // <http://www.academy.kiev.ua/>

9. Національний банк України // <http://www.bank.gov.ua/NBU/>

10. Президент України // <http://www.president.gov.ua/>

11. Рада національної безпеки і оборони України // <http://www.rainbow.gov.ua/>

12. Український медіа-сервер (зокрема всі українські ЗМІ - преса, радіо, телебачення - в Інтернет, а також органи влади) // <http://www.vlada.kiev.ua/ums>

13. Український центр економічних і політичних досліджень ім. А.Розумкова // <http://www.uceps.com.ua>

14. Фонд державного майна України // <http://www.spfu.gov.ua/ukr/>

15. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу // <http://www.center.gov.ua>

16. Центр комп'ютерних інформаційних систем Верховної Ради України // <http://www.rada.kiev.ua/>

України від 5 квіт. 2007 р. № 276/2007. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

23. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України "Про Концепцію реформування Служби безпеки України": Указ Президента України від 15 лют. 2008 р. № 249/2008 // <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

24. Про систему центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1572/99. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

25. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 12 лют. 2007 р. № 105/2007. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

26. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй щодо підтримки реформування системи державної служби у рамках адміністративної реформи від 23 жовт. 2007 р. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

27. Питання діяльності урядових комітетів: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовт. 2005 р. № 1020. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

28. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2006 р. № 1001. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

29. Про затвердження порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 1999 р. № 1374. - Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/>

30. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. № 950. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

31. Про затвердження Типового положення про урядовий орган державного управління: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лют. 2000 р. № 386. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

32. Про затвердження типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 груд. 1999 р. № 2263. - Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/>

33. Про затвердження Типового регламенту центрального органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1143. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

34. Про план заходів, спрямованих на боротьбу з корупцією на 2000 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лип. 2000 р. № 1050. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

35. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України "Український прорив: для людей, а не політиків": Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січ. 2008 р. № 14. - Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

36. Про упорядкування структури місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 трав. 2000 р. - Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/>

37. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2005 р. № 179. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

38. Про урядові комітети: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2000 р. № 3339. - Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/>

39. Про методичні рекомендації з проведення функціонального обстеження апаратів виконавчої влади всіх рівнів: Постанова Колегії Головердержслужби: протокол № 6 від 6 лип. 2000 р. - Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>

40. Про затвердження плану заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетів діяльності центральних органів виконавчої влади у 2008 році: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 квіт. 2008 р. № 569-р. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

41. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 2006 р. № 504-р. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

42. Про схвалення пріоритетів діяльності міністерств на 2008 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 лют. 2008 р. № 366-р. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

43. Про утворення Координаційної ради з питань проведення функціонального обстеження центральних органів виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2006 р. № 570-р. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

Додаткові

1. *Балашов А.М., Безверхнюк Т.М, Зінкевічус В.О., Надолішній П.І., Пойченко А.М., Приходченко Л.Л.* Державні організації як складова механізму держави: Навч. посіб. - О.: ОРІДУ НАДУ, Optimum, 2005. - 228 с.

2. *Гаєвський Б.А., Ребало В.А.* Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.

3. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. / За заг. ред. Г.С.Одінцової; Г.С.Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін. - Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. - 490 с.

4. *Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 256 с.

5. *Князев С.Н.* Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. - Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. - 512 с.

6. *Ковалев А.Г.* Руководителю о работнике (Практический аспект изучения личности). - М.: Экономика, 1998. - 92 с.

7. *Кредісов А.І.* Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 557 с.

8. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 294 с.

9. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем / Т.Лемберт; Пер. з англ.: Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук. - К.: Всеуито; Наук. думка, 2001. - 304 с.

10. *Макарова И.К.* Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002. - 96 с.

11. Менеджмент в державному управлінні: Навч. посіб. / В.П.Петков, О.О.Соломенчук, С.В.Петков; За заг. ред. д.ю.н. В.П.Петкова. - Запоріжжя: Юрид. ін-т МВС України, 2001. - 303 с.

12. *Немиров В.* Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вузів. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. - 389 с.

13. Новые технологии управления персоналом / Г.Н.Сарган, А.Ю.Смирнов, В.В.Гудимов и др. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.

14. *Обозов Н.Н.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.

15. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психология управления: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2003. - 568 с.

16. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.

17. *Пирен М.І.* Деонтологія конфліктів та управління: Навч.-практ. посіб. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - 378 с.

18. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 279 с.

19. *Робінс Стефан П., Де Ченцо Девід А.* Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.

20. Руководитель в аппарате государственного управления: организационно-правовые проблемы / В.В.Цветков, В.Б.Аверьянов и др. - К.: Наук. думка, 1988. - 343 с.

21. *Сарган Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешиунас М.Р.* Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2003. - 240 с.

22. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц. - М.: Экономика, 1991. - 318 с.

23. Управление персоналом и развитие персонала: Рос.-герм. сем. "Эффективный аппарат" / Федер. Акад. гос. службы при МВД ФРГ; Федер. Акад. держ. службы при МВС ФРН. - Бонн, 1996. - 17 с.

24. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 296 с.

25. Управление по результатам: Пер. с фин. / Т.Санталайнен, Е.Вoutilainen, П.Поренне, Й.Ниссинен. - М.: Прогресс, 1988. - 320 с.

26. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала / К.Д.Скрипник, А.Э.Гергелев, Т.Л.Кутасова и др. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.