

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

Пірен М.І., Надольний І.Ф., Войтович Р.В.

КЕРІВНИК
В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

опорний конспект дистанційного курсу

КИЇВ-2004

УДК 316.422.42

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентові України (протокол № 6 від 19 грудня 2003 р..

ISBN

М.І.Пірен, І.Ф.Надольний, Р.В.Войнович. Керівник в органах державного управління та місцевого самоврядування (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної л-ри, 2004. – 102 с.

Р е ц е н з е н т и:

- Кравченко І.С. – доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України;
- Погребняк В.П. – кандидат технічних наук, професор, заступник директора науково-методичного центру Вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Опорний конспект розрахований для системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Тематика опорного конспекту може бути також цікавою для слухачів, аспірантів, докторантів зі спеціальностей державне управління, політологія, соціологія, психологія, філософія, а також державних службовців, викладачів, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ, організацій, громадських та політичних діячів та всіх, хто цікавиться зазначеною проблематикою.

УДК 316.422.42

ISBN

© М.І.Пірен, І.Ф.Надольний, Р.В.Войнович, 2004

© Національна академія державного управління при Президентові України, 2004

РОЗДІЛ 1. КЕРІВНИК ТА КЕРІВНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ

- Тема 1.1. Сутність та рівні формування особи керівника.
- Тема 1.2. Керівна діяльність: сутність, ознаки, сфери та специфіка
- Тема 1.3. Керівник: поняття, сутність та функції
- Тема 1.4. Особисті, професійні та ділові якості керівника
- Тема 1.5. Авторитет керівника в управлінській діяльності та довіра до нього
- Тема 1.6. Імідж керівника як чинник його відповідності або невідповідності посадовому призначенню

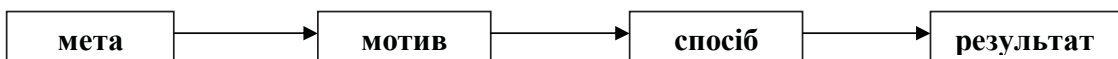
▲ *Управління процесами формування особи керівника – це цілеспрямований виховний вплив на особу з метою якнайповнішого включення її в систему суспільних зв'язків, наповнення індивідуальної свідомості суспільним змістом*

Три рівні управління особою:

Адміністративний, або авторитарний	
Стимулюючий рівень	
Мотиваційний, або ціннісний рівень	

▲ *Діяльність – це форма активного ставлення людини до оточуючого її світу з метою його предметно-духовного перетворення.*

Динамічна структура діяльності



▲ **Управлінська діяльність керівника** – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення в рамках організації певної мети.

Обов'язковим компонентом управлінської діяльності керівника є **влада**.

▲ **Влада** – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер, напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Відносини на яких ґрунтується влада:

▪ субординації;	
▪ багаторівневого підпорядкування;	
▪ ієрархії.	

Чинники ефективності керівної діяльності:

▪ ініціативність;	
▪ інформаційність;	
▪ захист своєї думки;	
▪ готовність до прийняття рішень;	
▪ готовність до розв'язання проблем, конфліктних ситуацій;	
▪ вміння робити критичний аналіз ситуації тощо.	

▲ **Керівник** – це творча, професійно підготовлена, високоморальна особистість, яка здійснює певну роботу з підлеглими членами колективу перебуває в безпосередніх контактах з ними по вирішенню поставлених завдань, вмілий організатор і наставник, який здійснює владну, адміністративно-управлінську, виховну, стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції, володіє особистими, професійними та діловими якостями.

Напрями діяльності керівника

<ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечує права даної установи; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ поєднує інтереси суспільства і працівників колективу; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх членів колективу; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечує цілісність і системність спільної діяльності шляхом постійного погодження цілей і завдань керованого ним колективу з цілями і завданнями більш широкої соціальної структурної системи, елементом якої виступає даний колектив. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ створює кожному працівникові найбільш сприятливі умов для найпродуктивнішого виконання ними своїх функціональних обов'язків; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ задовольняє індивідуальні соціально-зростаючі потреби кожного члена колективу. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ виступає транслятором узгодженості інтересів, цілей, спрямувань, уподобань колективу; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ реалізує між окремими членами колективу функції, спрямовані на чіткість, послідовність в організації трудового (виробничого) процесу; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ уособлює в собі відносини між людьми, проявляючи при цьому специфічний тип спілкування; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ спрямовує членів групи, колективу на певну систему трудової поведінки у відповідності з вимогами організації або особистісними уявленнями; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ спрямовує свої дії на певну залежність, підпорядкованість, узгодження інтересів підлеглих і зростаючих вимог з боку суспільства. 	

- ☉ Керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером, який повинен ефективно керувати підлеглими.

▲ **Лідер** (від англ. *leader* – ведучий, керівник) – це член групи, колективу, який добровільно бере на себе значну міру відповідальності в досягненні цілей колективу, ніж це обумовлено ustalеними нормами поведінки і функціонування.

- ☉ Лідер як окрема особистість пов'язана з поняттям лідерство, що включає в себе процеси внутрішнього самоврядування і самоорганізації групи, колективу, які обумовлені індивідуальною ініціативою їх членів.

▲ **Формальний лідер** – особа, яка призначається або обирається і набуває офіційного статусу керівника;

▲ **Неформальний лідер** – особа, яка найбільш повно в своїй поведінці відповідає груповим, загально ustalеним нормам і цінностям. Він скеровує групу на досягнення поставлених цілей і проявляє порівняно з іншими членами колективу більшу організованість, дисципліну, відповідальність, активність.

▲ **Адміністратор** – це представник керівного персоналу підприємства, установи, який наділений відповідними владними функціями: організації праці, забезпечення її матеріальними чинниками, здійснення контрольних функцій, налагодження сприятливого мікроклімату в колективі, виконання поставлених завдань, здійснення індивідуального позитивного впливу на членів трудового колективу тощо.

▲ **Функції керівника** – це основні напрями діяльності, завдання, що вирішуються.

Функції керівника:

Стратегічна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формулювання цілей; ▪ розробка стратегії; ▪ складання планів.
Адміністративна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організація виконавчої діяльності; ▪ поточна координація; ▪ контроль; ▪ управління кадрами; ▪ стимулювання.
Експертно-інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розробка нових форм діяльності; ▪ ознайомлення з новинками; ▪ перебудова організації; ▪ консультування.
Комунікаційна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прийом відвідувачів; ▪ відповіді на листи та дзвінки; ▪ ведення переговорів.
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ створення сприятливого морального та психологічного клімату; ▪ підтримання традицій; ▪ допомога підлеглим;
Лідерська	<ul style="list-style-type: none"> ▪ натхнення колективу на здійснення перетворень.

Класифікація функцій керівника (за Д. Керч, Р. Крачфільд та Є. Белаші):

▪ керівник як виконавець;	
▪ керівник як плануючий орган групи;	
▪ керівник як той, хто визначає політику групи;	
▪ керівник як експерт	
▪ керівник як зовнішній представник групи;	
▪ керівник як особистість, яка регулює внутрішні відносини;	
▪ керівник як особистість, яка має право нагороджувати та карати;	
▪ керівник як арбітр та посередник;	
▪ керівник як зразок поведінки;	
▪ керівник як символ групи	
▪ керівник як особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності	
▪ керівник як ідеолог групи;	
▪ керівник як протекційно-захисна особа	
▪ керівник як винуватець усіх бід.	

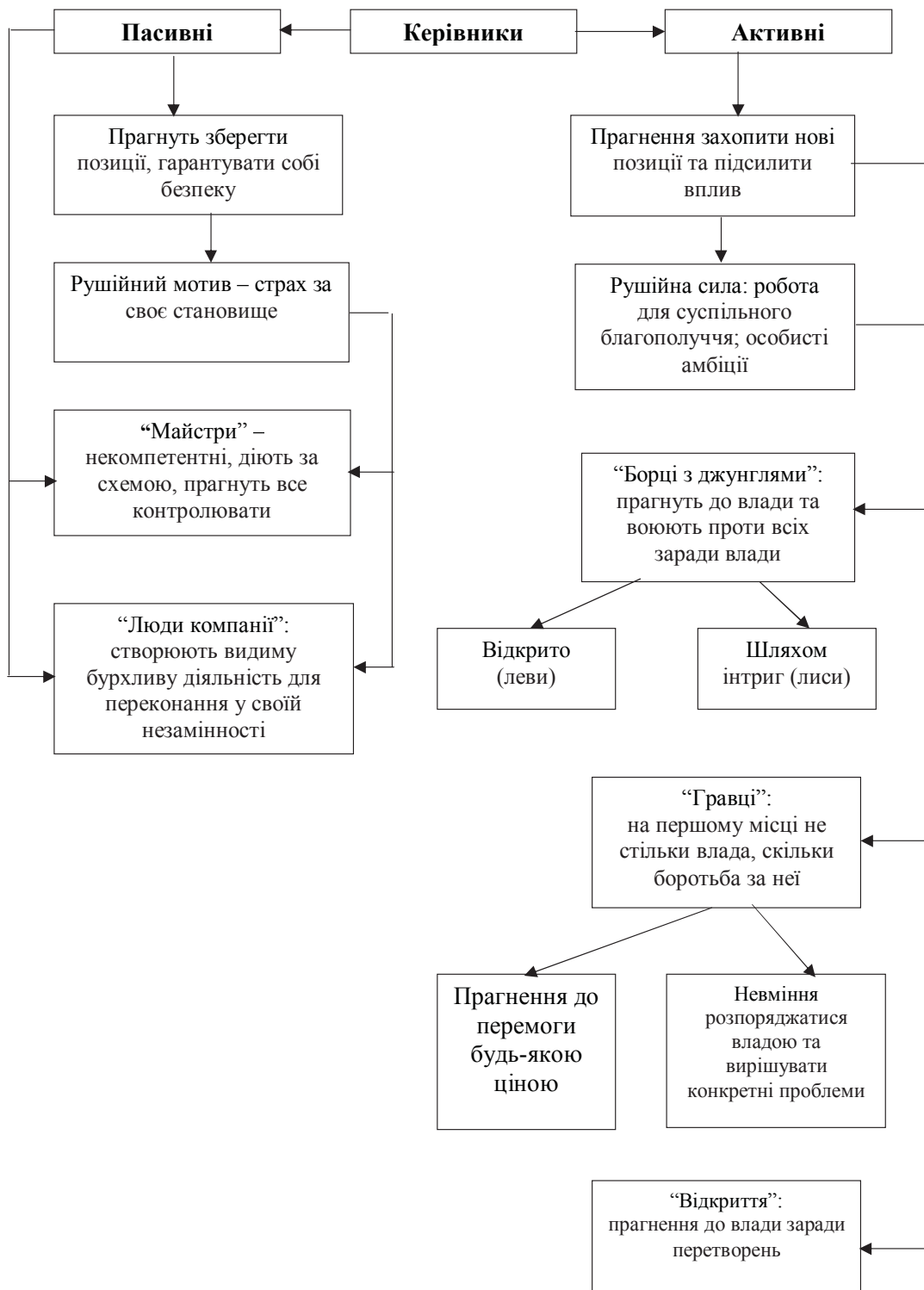


Рис. 1.1. Цільова орієнтація керівника

Якості керівника

Особисті	Професійні	Ділові
високі моральні стандарти, фізичне та психологічне здоров'я, внутрішня культура, чуйність, турботливість, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм.	професійна компетентність, ерудиція, широта поглядів, прагнення до удосконалення, набуття нових знань, пошук нових форм та методів роботи тощо.	організаційні здібності, рішучість, сміливість, наполегливість, контактність, комунікабельність, прагнення до нового, здатність до ризику.

Особисті (соціально-психологічні) властивості керівника:

Керівник має довіряти своїй інтуїції.	
Керівник повинен мати мужність позбавитися некорисних людей і навпаки.	
Керівник має піклуватись про людей.	
Керівник має передбачати заздалегідь.	
Керівник зобов'язаний підпорядковувати власні амбіції цілям організації.	
Керівник зобов'язаний уміти проводити наради тощо.	
Керівник повинен розуміти процес прийняття та виконання рішень.	
Керівник повинен бути доступним.	
Керівник зобов'язаний бути "терпляче-рішучим".	
Керівник повинен бути інтроспективним.	
Керівник повинен бути надійним.	

Професійно-важливі якості керівника (М.І.Дробноход):

<p>▪ Ділові: підприємливість; діловитість; здатність приймати обґрунтовані і реальні управлінські рішення й нести за них відповідальність; ініціативність; самостійність; уміння прогнозувати; здібність до інтенсивної праці; здатність генерувати корисні ідеї; здатність ризикувати в розумних межах; авторитетність, здатність до інновацій; прагнення до професійного зростання та самовдосконалення; уміння взаємодіяти з людьми (інтерактивність); уміння раціонально організовувати робочий час; уміння працювати з документами тощо.</p> <p>▪ Адміністративно-організаторські: уміння планувати й організувати; уміння контролювати підлеглих; послідовність у своїх діях; вимогливість; дисциплінованість; точність; акуратність; оперативність; здатність делегувати повноваження; уміння добирати команду; уміння використовувати професійні знання підлеглих; уміння доводити справу до кінця; наполегливість; уміння проводити ділові наради; уміння вести ділові бесіди і переговори; правова компетентність тощо.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соціально-психологічні: психологічна компетентність; стратегічне і тактичне мислення; емоційна стійкість і стресостійкість; розум, який характеризують самостійність мислення, його глибина, критичність, гнучкість, допитливість; рефлексивність (здатність до самоаналізу та самооцінки); емпатія (здатність до співпереживання); прагнення до лідерства; толерантність; цілеспрямованість; комунікативність, товариськість; активність; енергійність; екстраінвертованість (звернення своїх інтересів на людей); інтелектуальність; тактовність; вміння керувати своєю поведінкою, регулювати свій психологічний стан; скромність; доступність у спілкуванні; оптимізм; колегіальність; вміння запобігати конфліктам та розв'язувати їх; вміння створювати психологічний комфорт для підлеглих; здатність відстоювати інтереси персоналу; почуття гумору; вміння мотивувати завдання для підлеглих; вміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Моральні: патріотизм, демократизм, гуманність, інтелігентність; високий рівень інтелекту і культури (внутрішній і зовнішній) особистості; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність служити людям; чесність; повага до гідності підлеглих; колегіальність в управлінні..

Професійно-ділові якості як необхідна складова формування довіри до керівника:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ відкритість ▪ справедливість ▪ не приховування своїх почуттів ▪ свідчення правди ▪ послідовність. ▪ виконання своїх обіцянок ▪ не розголошення конфіденційної інформації ▪ демонстрація впевненості 	

- ☉ Навички міжособистісного спілкування є особистісною властивістю керівника. У процесі спілкування важливими є такі феномени як: слухати, говорити. Уміння слухати вважається природною якістю.

Існують чотири вимоги до активного слухання:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтенсивність; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ емпатія; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ сприйняття; 	

▲ **Авторитет** – це громадське визнання особистості керівника, оцінка групою його суб'єктивних якостей і їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі.

Якості якими визначається авторитет керівника:

<ul style="list-style-type: none">▪ соціально-діловими;▪ професійними;▪ соціально-моральними;▪ створенням в колективі надійної атмосфери доброзичливості і працелюбності;▪ стилем керівництва.	

☉ **Авторитет може мати реальне і формальне визнання.** Керівник, наділений реальним авторитетом, сприймається підлеглими без найменшого сумніву, його накази мають велику переконливу силу, він вселяє впевненість у діях. Влада авторитетного керівника не має потреби у формальному підкріпленні. Існують штучні прийоми набуття авторитету, які називаються “псевдоавторитетом”.

Типи псевдоавторитету:

<ul style="list-style-type: none">▪ “авторитет пригнічення”▪ “авторитет резонансу”▪ “авторитет педантизму”▪ “авторитет підкупу”▪ “авторитет відстані”▪ “авторитет доброти”▪ “авторитет чванства”	

Авторитет керівника – категорія інтегральна, що включає багато чинників.

☉ Важливою складовою авторитету є **довіра, повага до керівника з боку інших людей.**

▲ **Довіра** – це позитивне сподівання на те, що інша людина не діятиме погано щодо справи та людей. Для формування довіри потрібен час.

Основні складові елементи довіри та їх характеристика

Порядність	чесність, добросовісність
Компетентність	технічні знання, навички міжособистісного спілкування
Послідовність	надійність, передбачуваність, здатність приймати правильні рішення
Лояльність	готовність добре ставитися до особи та зберігати її репутацію
Відкритість	готовність до вільного обміну інформацією та ідеями

Важливу роль у формуванні авторитету, довіри та відповідного іміджу керівника є чутки про нього в колективі.

▲ *Чутка – це інформація, джерела якої неофіційні та достовірність якої не встановлено. Це фактично спілкування натовпу. Даний тип спілкування в політичній психології називають самотрансляційним.*

▲ *Імідж – це знакові характеристики про особистість та інші суспільні феномени. Він являє собою найбільш ефективну подачу матеріалу-інформації про людину, державу, націю.*

● Складається особистісний імідж із внутрішніх та зовнішніх факторів, що задають самоімідж, сприймаючий імідж та вимагаючий імідж. Імідж політика, управлінця будується відповідно із реально властивих йому характеристик та дій.

Дії та вчинки через, які проявляється імідж

- уміння виражати та реалізувати завдання та інтереси державної установи, яку службовець представляє;
 - бездоганність у веденні професійної роботи;
 - володіння певним обсягом своєрідних знань, умінь та навичок;
 - професійність, етична культура, культура спілкування, зовнішній вигляд тощо.
-
-
-
-
-
-
-

Комунікативні якості керівника, державного службовця

Позитивні	Негативні
<ul style="list-style-type: none"> ▪ порядність ▪ справедливість ▪ обов'язковість ▪ повага до людей ▪ гнучкість у стосунках ▪ вимогливість до підлеглих ▪ довіра до колег ▪ комунікативна врівноваженість ▪ заохочення ініціативи підлеглих ▪ впевненість у собі ▪ тактовність ▪ доброзичливість ▪ товариськість ▪ відсутність дріб'язковості ▪ врахування індивідуальних особливостей підлеглих ▪ самокритичність ▪ толерантність ▪ вимогливість до себе та до підлеглих 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ замкнутість ▪ злість ▪ підозрілість ▪ дратівливість ▪ невитриманість ▪ лицемірство ▪ черствість ▪ комунікативна неврівноваженість ▪ заздрість ▪ зарозумілість ▪ емоційна глухота ▪ грубість ▪ жорстокість ▪ причепливість ▪ неврахування індивідуальних особливостей підлеглих ▪ несамокритичність ▪ нелюдяність ▪ невимогливість до себе та до підлеглих

Висновки до розділу 1

1. Керівна діяльність як особливий вид діяльності, який характеризується свідомою та цілеспрямованою формою реалізації людини в сфері управлінської практики з метою її предметно-духовного перетворення. Керівна діяльність характеризується сукупністю результатів і наслідків, являє собою всезагальний спосіб ставлення людей до форм управлінської практики, виступає своєрідним процесом самовдосконалення (самодіяльність), подолання труднощів як загальний спосіб вирішення проблем і завдань.
2. Керівник забезпечує права даної установи, поєднуючи інтереси суспільства і працівників колективу, здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх його членів. забезпечує цілісність і системність спільної діяльності шляхом постійного погодження цілей і завдань керованого ним колективу з цілями і завданнями більш широкої соціальної структурної системи, елементом якої виступає даний колектив.
Керівник – це творча, професійно підготовлена, високоморальна особистість, вмілий організатор і наставник, який здійснює владну, адміністративно-управлінську, виховну, стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції.
3. Кожен керівник володіє особистими (високі моральні стандарти, фізичне та *психологічне* здоров'я, внутрішня культура, чуйність, турботливість, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм), професійними (професійна компетентність, ерудиція, широта поглядів, прагнення до удосконалення, набуття нових знань, пошук нових форм) та діловими (організаційні здібності, рішучість, сміливість, наполегливість), контактність, комунікабельність, прагнення до нового, здатність до ризику) якостями.
4. Важливе місце й роль у колективі відіграє авторитет керівника, який визначається стилем та методами діяльності, його соціально-діловими, професійними та соціально-моральними якості в результаті чого в колективі створюється надійна атмосфера доброзичливості і працелюбності, а в протилежному випадку – нервозність, зайву напруженість, вияв недовір'я один до одного, що в кінцевому підсумку знижує авторитет самого керівника і установи.
5. Особлива роль у формуванні сучасної моделі керівника належить таким його якостям як: професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні та моральні
6. Проаналізувати особливості формування управлінської еліти, відповідно до таких критеріїв як: прагнення до лідерства, влади, екстраінвертованість, активність, розум, цілеспрямованість, авторитетність, допитливість, відповідальність, інтелектуальність, упевненість у собі, націленість на успіх та ін.
7. Визначено сутність поняття лідер та адміністратор. Лідер розглядається як: провідний діяч колективу, соціальної групи, класу, партії, держави, діяльність якого обумовлена економічними, соціальними, культурно-освітніми чинниками і має носити ефективний результат. Лідер як окрема особистість пов'язана з поняттям лідерство, що включає в себе процеси внутрішнього самоврядування і самоорганізації групи, колективу, які обумовлені індивідуальною ініціативою їх членів. Лідер – член групи, колективу, який добровільно бере на себе значно більшу міру відповідальності в досягненні групових цілей, ніж це обумовлено усталеними нормами поведінки і функціонування. Виділяють дві форми

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ КЕРІВНИК ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКІ ВИМОГИ ДО ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 2.1. Співвідношення понять "людина", "особистість", "індивідуальність" в управлінні.

Тема 2.2. Врахування керівником проявів психологічних властивостей особистості в системі управління.

Тема 2.3. Психологія особистості керівника.

▲ *Індивід* являє собою окрему людину, особу в групі або суспільстві, окремого представника людської спільноти.

▲ *Індивідуальність* – це поняття, що характеризує сукупність своєрідних властивостей людини, зокрема людську неповторність і проявляється у рисах характеру, у специфіці інтересів, якостей, що відрізняють одну людину від іншої.

▲ *Особистість* – це стійка система соціально значущих властивостей, якостей та рис, що характеризують індивіда як продукт суспільного розвитку і залучення його до системи соціальних відносин через активну предметну діяльність і спілкування.

☉ Особистість формується в процесі соціалізації і є продуктом індивідуального досвіду та соціальної взаємодії. Особистість – та ж людина, тільки абстрагована від її біологічної, природної сторони, хоча ці феномени завжди з нею. Суттєвою ознакою особистості є її позиція. Особистість обов'язково є включеною у множину суспільних відносин (правові, ідеологічні, морально-етичні, культурологічні, освітянські та ін.), по відношенню до яких у неї, формуються власні думки, погляди та складаються стосунки.

Поняття, які характеризують особистість:

Соціалізація	процес реалізації людини в системі суспільних відносин.
Соціальна ідентифікація	усвідомлення особистістю своєї належності до певної спільноти.
Рольова ідентифікація	сприйняття суспільних функцій і групових вимог, які відповідають інтересам суб'єкта.

▲ *Самоактуалізація* – це прагнення особистості до самовдосконалення, розвитку, повного здійснення її потенціалу.

Характеристики зрілої особистості:

- розвинуте почуття відповідальності;
- потреба в турботі про інших людей;
- здатність до активної участі у житті суспільства та ефективного використання своїх знань і здібностей;
- психологічна близькість з іншими людьми;
- конструктивне розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найповнішої самореалізації.

▲ *Дисгармонійна особистість* – непатологічне відхилення в особистісному розвитку, що виникають під впливом несприятливих обставин кризових життєвих ситуацій, деструктивних конфліктів.

Здібності, якими має володіти керівник щодо прийняття ефективних рішень:

- творче мислення,
- здатність до систематизації, ранжирування, узагальнення;
- розвинута інтуїція;
- здібності до рефлексивного управління.

Основні концепції лідерства

Теорія рис	Лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості;
Харизматична концепція	людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать ("харизма");
Ситуаційна теорія	Лідерство визначається як продукт ситуації, людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї "працювати" внаслідок дії стереотипів;
Синтетична (комплексна) теорія	Розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків в групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом.

Між лідерством і керівництвом існують спільні та відмінні ознаки:

<ul style="list-style-type: none"> керівник і лідер виконують роль координаторів, організаторів, членів соціальної групи; 	
	<ul style="list-style-type: none"> керівник і лідер здійснюють соціальний вплив у групі, тільки різними засобами;
<ul style="list-style-type: none"> керівник і лідер використовують субординаційні відносини, хоча в першому випадку вони чітко регламентовані, в другому заздалегідь непередбачені. 	

Структура особистості:

<ul style="list-style-type: none"> загальнолюдські властивості (відчуття сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції); 	
	<ul style="list-style-type: none"> соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, цінність орієнтації);
<ul style="list-style-type: none"> індивідуально-неповторні риси (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість). 	

▲ *Темперамент* – це індивідуальна особливість людини, що виявляється у її збудливості, емоційній вразливості врівноваженості й видимості протікання психічної діяльності.

▲ *Активність* характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості.

▲ *Емоційність* – особливості прояву емоцій, почуттів, настроїв.

Типи темпераменту

Нестабільний тип – Холерик	Нестабільний тип – Меланхолік
тихий ригідний вразливий тривожний стриманий схильний до розмірковувань песимістичний	активний мінливий чутливий збудливий агресивний імпульсивний оптимістичний
Стабільний тип – Флегматик	Стабільний тип – Сангвінік
обачний пасивний спокійний піддається керуванню розсудливий миролюбний	чутливий здатний до лідерства життєрадісний не схильний до занепокоєнь товариський контактний

Характеристика типів темпераменту

Сангвінік – сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи.	Активний, добре орієнтується у складних обставинах, які можуть швидко змінюватися; контролює свою поведінку. У проблемних ситуаціях поводить себе адекватно і конструктивно. Швидко освоюється в новому середовищі, легко контролює свої емоції, відрізняється життєрадісним, стійким настроєм, миролюбною поведінкою, певною сугестивністю і підозрілістю; спокійно ставиться до критики, розважливо відноситься до небезпеки.
Холерик – сильний, нерівноважений тип нервової системи.	Активний, енергійний, різкий, швидкий, нестримний, ініціативний, швидко змінює настрої, іноді агресивний.
Флегматик - сильний, врівноважений, інертний тип нервової системи..	Спокійний, розважливий, міміка і рухи невиразні, повільні, легко переносить великі психологічні навантаження, настрої у флегматика стабільні, терплячі; наділений повільною адаптацією, невисокою товариськістю, стриманістю у поведінці. Мова монотонна, ставлення до небезпеки холоднокровне.
Меланхолік – відповідає слабкому типу нервової системи.	У зовнішній поведінці часто замкнений, хворобливо переносить образи, грубість, малорухливий, стриманий, швидко стомлюється, складно орієнтується у важких ситуаціях., відрізняється високою емоційною стійкістю, легко переносить монотонну роботу.

▲ *Характер* – це сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що проявляються у типових способах діяльності та спілкування, виявляються у типових обставинах і визначаються відношенням особистості до цих обставин.

Форми відносин людини через, які проявляється характер

- у відношенні до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо);
- у відношенні до справи (відповідальність чи несумісність, працьовитість чи лінощі);
- у відношенні до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність);
- у відношенні до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість).

Компоненти структури людської поведінки:

когнітивний	пізнавальний, розумовий;
афективний	чуттєвий, емоційний;
практичний	перетворюючий, сенсорний.

Складові характеру підлеглого, які сприяють ефективності діяльності:

- сміливість у вирішенні проблем;
- дружелюбність;
- вміння слухати інших;
- концентрація на можливостях і рішеннях;
- вміння знаходити в інших позитивні якості;
- концентрація на справі, а не на обіцянці;
- здатність переборювати труднощі, помилки, вчитися в інших.

Чинники, які визначають поведінку особистості в групі, суспільстві:

- вольові якості;
- здібності;
- емоції;
- позиція;
- роль;
- статус;
- мотиви й мотивації.

▲ **Здібності** – це індивідуально-психологічні особливості особистості, що є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

▲ **Емоції** – це психічний спосіб відношення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самої себе.

▲ **Почуття** – це одна із форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

▲ **Афект** – це сильний, коротко часовий емоційний стан, що пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

▲ **Страх** – це коротко часова чи стійка емоція, породжувана у людини дійсною чи уявною небезпекою.

▲ **Позиція** – це реальне ставлення людини до події, що відбувається.

● Позицією особистості є дійові цінності особистості (дійові, навчальні, оціночні). Для керівника установи важливо мати свою чітку позицію, а також важливо своєчасно та коректно змінювати її.

▲ **Мотив** – це те, що належить самому суб'єкту поведінки, складне, інтегральне психологічне утворення. Мотив – стійка особистісна властивість, яка вміщує в собі потреби, а також наміри щось зробити, включаючи спонуку до цього.

Форми впливу керівника на підлеглих

прямий	наказ, директива, вказівка, завдання тощо;
через мотиви	стимулювання потреб і інтересів із метою сприяння бажаній поведінці й діяльності;
через систему цінностей	виховання, освіта, засоби масової інформації;
через навколишнє соціальне середовище	зміна умов праці, статусу в організації, системи взаємодії тощо.

Висновки до розділу 2

1. Наш час характеризується активним процесом становлення керівників нового типу, людей знаючих, ділових, відповідальних, із незвичайними уміннями і навичками, людей, які дбають про виробництво і персонал, про самовдосконалення і професійне вдосконалення працівників.
2. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є тим підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема, і управлінську систему загалом. Керівник – це індивід, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організаційної діяльності.
3. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який забезпечується системою пізнавальних процесів (відчуттям, сприйманням, пам'яттю, мисленням, мовою, увагою, увагою), за індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість).
4. Знання особливостей прояву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, при управлінні організацією, управлінні групою працівників. Обізнаність керівника з характером підлеглих дає йому можливість правильно оцінювати їх дії і власне своє ціннісно-оцінююче ставлення до них.
5. Сильного керівника можна відрізнити від слабого за різноманітністю виконуваних ним прийомів, методів управління. При доборі кадрів сильний підбирає сильніших підлеглих, а слабкий – слабших. Хоча це не вірно, що підтверджує практика. Творчий керівник, має вміти відчувати теперішню та майбутню ситуацію та бути готовим застосовувати свої власні рішення на практиці.

Нотатки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ТАКТИКА І СТРАТЕГІЯ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПО СТВОРЕННЮ ДІЄЗДАТНОГО КОЛЕКТИВУ

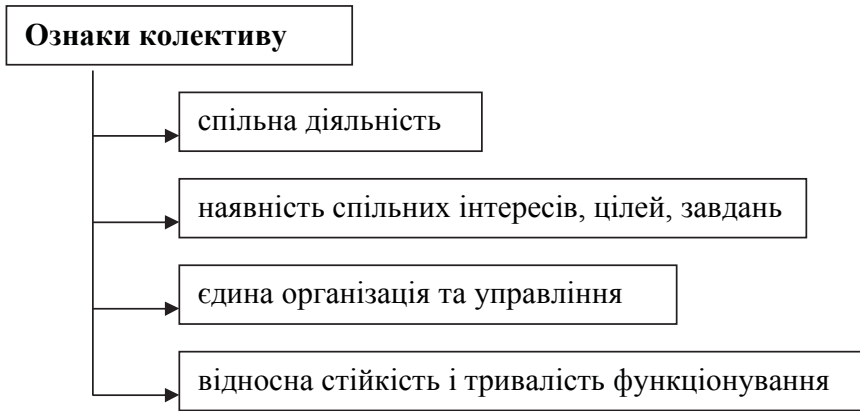
- Тема 3.1. Поняття про етапи створення колективу
- Тема 3.2. Структура первинного колективу.
- Тема 3.3. Основні принципи створення "команди".
- Тема 3.4. Мистецтво і техніка делегування керівником частини своїх повноважень та відповідальності підлеглим; встановлення надійної системи звітності та контролю.
- Тема 3.4.1. Делегування влади керівником як процес управлінських рішень та реалізація ініціативи підлеглих.
- Тема 3.4.2. Контроль як необхідна складова делегування повноважень керівником.
- Тема 3.5. Майстерність стимулювання активності та ініціативи співробітників, залучення всіх членів колективу до вирішення загальних завдань.
- Тема 3.6. Форми та методи впливу керівника на членів колективу з метою утвердження нормальних взаємин та попередження конфліктів.

▲ *Колективний підхід – це певний стиль роботи, який спрямований на використання потенціалу та енергії людей у колективі та відповідно гнучкий інструмент, який визначає доцільність дослідження і саморозвитку через досвід*

▲ *Колектив (від лат. collectivus – збірний) – в широкому сенсі – соціальна організація, що характеризується спільною соціально значимою діяльністю; у вузькому сенсі – це група спільно працюючих осіб, в якій люди взаємодіють між собою таким чином, що кожний здійснює реальний вплив на інших і одночасно перебуває під їх впливом.*

Соціально-психологічні аспекти, які характеризують колектив:

▪ колективне самовизначення	
▪ ціннісно-орієнтаційна єдність	
▪ дієва групова емоційна ідентифікація	



Основні етапи формування колективу:

I етап	Керівник ініціює діяльність колективу, особисто розподіляючи завдання між членами колективу;
II етап	У ході виконання завдань увиразнюється груповий актив, що складається з авторитетних та ініціативних працівників, які стають поводами управлінських дій керівника;
III етап	Колективом керує переважно актив, вимогам якого колектив свідомо підкоряється і сам залучається до процесу самоорганізації; (Таке опосередкування відносин щодо діяльності між членами групи поступово призводить до розвитку таких соціально-психологічних феноменів, як колективне самовизначення, ціннісно-орієнтаційна єдність, дієва групова емоційна ідентифікація).

▲ **Організаційна структура** – це сукупність методів, за допомогою яких організація розділяє свій трудовий процес на окремі завдання і досягає координації між цими завданнями. Дві різні організації не можуть мати однакових структур, кожна організація має лише одну свою структуру. Об’єднання людей проходить навколо певної цілі діяльності.

▲ **Офіційна (формальна) організація** – це службові взаємовідносини у колективі, вона безособова: правами і обов’язками наділяється не певна особа, а будь-яка, що займає певну посаду чи робоче місце.

▲ **Колективний суб'єкт діяльності** – це люди об'єднані спільною діяльністю, навіть якщо вони утворюють колектив (в результаті якої утворюється колектив).

● **Неформальна структура** будується на симпатіях та антипатіях членів колективу, потребах людей у спілкуванні: всередині виробничого колективу, що нараховує 20-30 осіб, неминуче виникають неформальні малі групи з 2-3, рідше 7-8 осіб. Члени неформальної групи намагаються тісно спілкуватися не лише на виробництві, але й у неробочий час, при цьому вони зберігають деякий психологічний бар'єр по відношенню до інших осіб. Спрацьованість, злагодженість колективу визначається мірою єдності формальної і неформальної структур. Чим вища ця міра, тим більших успіхів може досягти колектив.

▲ **Лідерство** – це діяльність людини, яка шляхом забезпечення взаємодії та взаєморозуміння забезпечує досягнення цілей.

● Кожен керівник має виявляти у своєму колективі неформальних лідерів-організаторів й надавати їм офіційні повноваження: чим вищий авторитет формального лідера, тим вища продуктивність праці і вдосконалення у групі.

▲ **Команда** – це група активних людей, яка шляхом ефективного налагодження діяльності колективу забезпечує досягнення ним спільних цілей та отримання наперед визначених результатів.

● Команда складається із сукупності індивідуумів, які покликані виконувати спільну роботу. При цьому існує практичне обмеження розміру команди (більше 9 чоловік майже не можуть працювати як команда).

Переваги роботи у команді:

Комплексне керівництво:	свобода дій або ресурси, що є у команди, дозволяють комплексно управляти ситуаціями;
Швидке реагування:	ефективні команди швидко та енергійно реагують на вирішення певних проблем;

Висока мотивація:	команда задовольняє потреби індивідуума в усвідомленні особистої значимості щодо вирішення певних проблем у контексті професійної діяльності;
Якісні рішення:	зрілі команди здатні приймати більш ефективні рішення, ніж окрема людина, за виключенням найбільш видатних. Тому, використання підходу команди забезпечує більшу ефективність рішень;
Колективна сила:	індивідуумові значно важче здійснювати вплив на функціонування організацій відповідно до чого члени команди розуміють, що спільно вони можуть досягнути значно більшого;
Процес свідомого створення команди	передбачається, що створення команди передбачає певні етапи та стадії.

Основні типи команд

▪ Робочі команди.	команди, які проектують, виробляють і виробляють певний продукт чи надають якусь послугу зовнішнім чи внутрішнім споживачам.
▪ Команди підвищеної ефективності.	команди, які дають рекомендації стосовно змін, які варто здійснити в організації, щоб підвищити якість, знизити затрати та (або) покращити вчасність доставки продуктів та послуг. Звичайно їх набирають із членів однієї або кількох робочих команд.
▪ Інтегруючі команди.	команди, які забезпечують координацію роботи в межах однієї організації. Такі команди об'єднують дві або декілька взаємозалежні робочі команди, що займаються вирішенням одного завдання, роботою на одній виробничій лінії, або обслуговують один ринок чи одну зону надання послуг.

▲ **Побудова команди** – це процес розвитку і змін, який вимагає наявності особистої теорії про те, яким чином ефективно закінчити зміни.

Мотиви побудови команди:

▪ розробка підходу відкритості та прозорості, щодо вирішення проблем керівництва;	
▪ розв'язання нових проблем, які потребують творчості і обов'язковості від осіб, які будуть вирішувати ці питання;	

Фактори, які визначають процес командування:

- готовність керівництва до делегування повноважень і відповідальності;
- досвід роботи з командами (для керівників) і в командах (для виконавців);
- підбір членів команди;
- специфіка організації;
- система мотивації і компенсації в організації та ін.

Підходи до формування команд:

Цільовий	Цей підхід базується на вдосконаленні вмінь членів групи орієнтуватися у процесах вибору і реалізації цілей групи, які здійснюються за допомогою консультанта.
Міжособистісний (інтерперсональний)	Цей підхід характеризує міжособистісну компетентність, яка утворюється в результаті налагодження міжособистісних стосунків у групі, що забезпечує збільшення довіри з боку групи, досягнення взаємної підтримки, а також налагодження внутрішньо командних комунікацій.
Рольовий	Цей підхід передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди, відповідно до того, які соціальну роль в ній вони виконують.

- ☉ Для побудови команди необхідна одна людина чи невеликий комітет, що буде жити процес побудови команди енергією і прозорливістю. Каталізатором може бути керівник, член команди, експерт організації чи зовнішній агент.
- ☉ **Формування команди складається з 2-х етапів: підбору персоналу і його розташування.** Для того, щоб визначити, наскільки робоче місце підходить для людини, а людина – для місця, необхідно співвіднести професійно-кваліфікаційну модель місця з моделлю особистісно-ділових якостей людини.

Характеристика ефективної команди:

1. результативність діяльності;
2. відповідальність за продуктивність своєї команди;
3. вмиле поєднання індивідуальних талантів з позитивним духом команди.

Основні причини через які команди не досягають успіху.

1. Інтелектуальні здібності.	Команди, що сформовані з людей з низьким коефіцієнтом інтелекту, майже завжди неуспішні.
2. Особистість.	Проблеми можуть виникати, коли особистості певних типів домінують в команді. Це дуже вірогідно для команди, де дуже багато тривожних, інтровертів; наприклад, коли до управління командою притягнуті спеціалісти.
3. Невірною скомпоновані команди.	Проблеми можуть виникати в результаті такого складу команди, де дуже багато особистостей з однаковими характеристиками та/або деякі з ролей не заповнені.
4. Невірний розподіл ролей.	У команді є необхідні люди, але вони поставлені на невірні місця.
5. Члени команди не мають ролей.	У командах можуть бути люди без чітко окреслених ролей.
6. Брак корпоративного мислення.	Акцент може бути зроблений на функціональних ролях, внаслідок чого виникає змагання між спеціалістами.

- ☛ **Організувати роботу команди** – значить створити ефективний, дієздатний механізм, вибрати оптимальний для певних людей і відповідної ситуації стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідуумів, вміло керувати конфліктами, що мають місце. Для цього необхідно з врахуванням специфіки організації розробити адекватний схему побудови команди.

Переваги делегування

Для співробітників:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ від них більше вимагається і тим самим їх підводять до вирішення більш складних завдань, коли вони відчувають свою співпричетність, набувають можливості для саморозвитку, отримують задоволення від роботи, відчувають високу відповідальність та ідентифікують себе з виробництвом, демонструють свої знання та досвід в результаті чого у них зростає мотивація. 	
Для керівника:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ економить час та отримує загальне розвантаження; ▪ ефективно вирішення завдань, позитивно впливає на виробничий клімат; ▪ зростає задоволення від роботи; ▪ стимулюється внутрішньовиробничий потік інформації та співробітництва; ▪ розвивається здатність до високих перевантажень в стресовий період. 	

Делегувати можна:

1. *мету* до якої має прагнути співробітник;
 2. *компетенції*, необхідні для досягнення мети, тобто повноваження, які забезпечують співробітнику самостійне досягнення мети.
 3. *відповідальність*, за результат досягнення цілей та здійснення компетенцій.
-
-
-

Правила делегування завдання

ЩО повинно бути зроблено?	<ul style="list-style-type: none">▪ Що взагалі потрібно робити?▪ Які частини завдання можна зробити окремо?▪ Який очікуваний результат?▪ Які відхилення можна прийняти?▪ Які труднощі можна очікувати?
ХТО повинен це робити?	<ul style="list-style-type: none">▪ Хто здатен виконати це завдання або займатися цією роботою?▪ Хто повинен приймати участь у виконанні завдання?
ЧОМУ це повинно бути зроблено?	<ul style="list-style-type: none">▪ Досягненню якої мети сприяє це завдання або ця робота (мотивація, визначення мети)?▪ Що станеться, якщо робота не буде виконана або буде виконана не повністю?
ЯК це повинно бути зроблено?	<ul style="list-style-type: none">▪ Як треба здійснювати роботу?▪ Який метод повинен бути застосований?▪ Які інструкції треба мати на увазі?▪ Які структури необхідно інформувати?▪ Які виникнуть витрати?
ЗА ДОПОМОГОЮ ЧОГО повинно бути це зроблено?	<ul style="list-style-type: none">▪ Які допоміжні засоби необхідно застосовувати?▪ Чим співробітник повинен бути оснащений?▪ Які матеріали йому необхідні?
КОЛИ це повинно бути зроблено?	<ul style="list-style-type: none">▪ Коли робота повинна розпочатися?▪ Коли робота повинна завершитися?▪ Яких проміжних термінів потрібно дотримуватись?▪ Коли я хочу отримати від співробітників інформацію про хід роботи?▪ Коли я повинен контролювати, щоб втручатися при необхідності?

Елементи делегування

Повноваження	означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим за працівником, що виконує цю функцію.
Завдання	обов'язки, які потрібно виконати і які делегуються головним чином зверху донизу.
Відповідальність	зобов'язання, що впливають з делегування завдань і повноважень. На відміну від завдань і повноважень, відповідальність не підлягає делегуванню, можна сказати, що вона впливає з процесу делегування.

▲ *Делегуванням повноважень – це передання іншій особі влади, пов'язаної з виконанням певних видів діяльності. По суті, делегування повноважень являє собою переміщення права приймати рішення з одного рівня організаційної ієрархії на інший, нижчий. Однак делегування повноважень не слід плутати із залученням працівників до ухвалення рішень. Ухвалення рішень за “принципом участі” передбачає розподіл влади.*

Переваги делегування повноважень

- делегування допоможе керівнику зменшити своє навантаження, вивільнити час для більш важливих завдань;
- дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетентності підлеглих;
- позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою;
- делегування дедалі сильніше втягує працівників у життя організації;
- делегування дозволяє працівникам розвиватися тощо.

Обов'язки підлеглих при делегуванні їм повноважень :

- самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
 - своєчасно інформувати керівника про стан справ;
 - координувати свою діяльність із своїми співробітниками;
 - дбати про стан кваліфікаційних знань тощо.
-
-
-
-
-

Труднощі на шляху делегування:

- висока зайнятість керівника, який не може давати добре пояснення делегованих завдань та здійснювати контроль за їх виконанням;
- недостатнє осмислення проблем, тому складно визначити ті, які потрібно делегувати співробітникам;
- відмова керівника від делегування;
- побоювання втратити можливість контролю над справою, як тільки керівник її випустить із рук;
- побоювання втратити авторитет та імідж через те, що дану роботу раніше виконував керівник, а тепер перекинув на плечі підлеглих;
- недостатнє володіння механізмом мотивації при делегуванні тощо.

- ⊖ Контроль полягає у тому, щоб перевіряти, чи все виконується у відповідності з затвердженими планами, розробленими інструкціями і встановленими принципами. Метою контролю при цьому є виявити слабкі сторони і помилки, своєчасно виправити їх і не допустити повтору.

Види контролю:

поточний	варіант зворотного зв'язку, що дозволяє встановлювати відповідність процесів в організації якомусь певному зразку.
випереджаючий	базується на прогнозі, що передбачає контроль за змінами, що відбуваються, і прогноз розвитку ситуації.
етапний	здійснюється у формі атестації персоналу, виявленні наявності задоволення працею і відданості організації.
результативний	визначення міри відповідності кінцевого результату, рівня досягнень в якійсь діяльності, очікуваному результату чи нормативно обумовленому варіанту поведінки.

Критерії діяльності керівника, які забезпечуються контролем

▪ визначити точний зміст завдання, що доручається чи делегується, вказати ціль і термін виконання;	
▪ продумати план виконання запланованої роботи і визначити об'єм знань і даних, якими повинен володіти працівник, що виконує дане завдання;	
▪ визначити затрати часу, що вимагаються для виконання завдання чи досягнення поставленої перед працівниками цілі;	
▪ чітко визначитися з основними позиціями, за якими буде здійснювати контроль керівник: отримувати відповіді і звітування про хід виконання роботи;	
▪ конкретно визначити права і обов'язки по ходу виконання завдання.	

▲ **Стимулювання активності та ініціативи працівників** (спонукання людей до активної діяльності) – це управлінський процес по формуванню такої системи трудових мотивів працівників (суб'єктів управління), яка забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей організації.

▲ **Мотивація** – процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх факторах, або, іншими словами, на мотивах і стимулах.

▲ **Матеріальна мотивація** – це спонукання людини до певної трудової поведінки, спираючись в першу чергу на задоволення потреб нижчого рівня, які дозволяють людині відновлювати затрати життєвих сил та енергії, відповідно до чого це може бути прагнення достатку, рівня добробуту чи навіть певного стандарту матеріального життя.

Форми нематеріальної мотивації:

- творча насиченість праці;
 - планування кар'єри;
 - професійне навчання;
 - моральна та адміністративна мотивація.
-
-
-
-
-
-
-

● Керувати – означає також надавати можливість для **самотивації**, допомагати співробітникам прагнути досягнення мети. Керівник створює граничні умови та ситуації для

Шляхи самомотивації співробітників

- організації праці;
- розподілу завдань;
- створення відповідних інформаційних структур;
- власного прикладу,
- власного стилю керівництва.

Правила, яких має дотримуватись керівник з метою утвердження нормальних взаємин у колективі

- Вірність своїм принципам, якщо вони справедливі.
- Здатність діяти на свій розсуд.
- Здатність не втрачати час на надмірну стурбованість про вчорашній і завтрашній день.
- Вміння зберігати впевненість у своїх здібностях, не дивлячись на тимчасові невдачі й труднощі.
- Вміння цінувати в кожній особистості людину та її доцільність у житті.
- Відносної невимушеності у спілкуванні, умінні відстоювати як свою правоту, так і інших.
- Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.
- Здатності розуміти свої та інших відчуття.
- Здатності знаходити задоволення в різних видах діяльності (спілкуванні, роботі, відпочинку, грі, творчому самовираженні тощо).

Висновки до розділу 3:

1. Працівники не завжди реагують як індивідууми, що діють окремо. Групи часто приймають рішення, навіть якщо вони не є легітимними складовими формальної організації. Гармонійність та злагодженість колективу визначається мірою єдності формальних і неформальних структур. Керівник повинен бути рівним членом колективу, наділеним функціями управління, а не стояти над ним
2. Рівень продуктивності залежить не лише від управлінських стандартів, але й від суспільних норм, встановлених у кожній групі.
3. У своєму розвитку колектив проходить 3 етапи: вироблення стратегії діяльності групи, яка включає особистий розподіл керівником завданнями між окремими її членами; чітке окреслення так званого активу групи, який складається з авторитетних та ініціативних працівників, які стають поведирями управлінських ідей керівника; керування активу колективу, вимогам якого свідомо підкоряється і тим самим залучається до процесу самоорганізації.
4. Команда – це група людей, яку об'єднує певна мораль, продуктивність роботи і відчуття приналежності до конкретної організації (не всяка група людей може бути командою). Це емоційна одиниця, що закладена у почуттях і думках її членів; вони активно турбуються про добробут своєї команди.
5. Виділяють основні підходи до формування команди: цільовий, міжособистісний (інтерперсональний) та рольовий підхід. Проте неможливо

визначити чітку схему формування команди оскільки процес командування залежить від багатьох факторів та умов функціонування організації.

6. Делегування – це передача задач, повноважень і, тим самим, відповідальності від керівника до підлеглих.
7. Контроль полягає у тому, щоб перевіряти, чи все виконується у відповідності з затвердженими планами, розробленими інструкціями і встановленими принципами.
8. Контроль і перевірка повинні стверджувати і сприяти розвитку всього найкращого і прогресивного, визначати позитивний досвід, узагальнювати і розповсюджувати його.
9. Лідер повинен мати на меті задоволення трьох груп потреб: потреби, пов'язані з вирішенням завдань; потреби, пов'язані з організацією робочої групи; потреби, пов'язані з розвитком професійних можливостей окремих членів групи.

Нотатки до розділу 3

РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ДОБОРУ, РОЗСТАНОВКИ, НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ

Тема 4.1. Особливості кадрового забезпечення державного управління.

Тема 4.2. Структура технології кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування

Тема 4.2.1 Прогноз та планування кадрів у державному управлінні.

Тема 4.2.2 Добір, прийом та просування по службі персоналу.

Тема 4.2.3. Механізми формування кадрового резерву.

Тема 4.2.4. Формування професіоналізму та компетентності.

Тема 4.3. Сучасні напрями та стиль кадрового забезпечення державного управління.

☉ Розбудова української державності має супроводжуватись ефективною технологією кадрового забезпечення державної служби. Кадрове наповнення державного управління сьогодні передусім ще потребує ідеологічного, наукового, технологічного забезпечення, створення відповідної законодавчої та нормативно правової бази.

▲ *Державна служба – це структурна одиниця державного органу, і як “фундаментальний інститут правової держави”, наділена певною компетенцією, професійними та діловими якостями, котрі відповідають специфіці діяльності даного органу чи відомства, і обіймає конкретну державну посаду в них, має оптимально реалізовувати завдання державної влади.*

Критерії технології кадрового забезпечення державного управління

- встановлення професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- об’єктивний і гласний добір та просування кадрів на основі їх ділових та професійних якостей, заслуг і результатів роботи;
- статистичний облік кадрів державної служби;
- оцінка раціональності та ефективності затрат на апарат;
- формування дієвого кадрового резерву;
- відповідне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій;
- організація професійного навчання персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління діяльністю державного службовця;
- розробка форм публічної відповідальності державного апарату.

Структура технології кадрового забезпечення

1. *прогноз та планування потреб апарату державних органів у кадрах;*
2. *добір, прийом та просування по службі;*
3. *створення кадрового резерву;*
4. *стажування;*
5. *формування професіоналізму та компетентності;*
6. *підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.*

Механізми технології кадрового забезпечення

- формування кадрів;
- управління професійною кар'єрою;
- накопичення досвіду державного персоналу;
- коригування професійного складу персоналу;
- раціональне використання його можливостей та здібностей;
- визначення стратегії управлінської діяльності відповідно до ідеологічних імперативів сучасності;
- створення багатоваріантної системи вирішення кадрових проблем;
- створення конкретної програми втілення державно-управлінських рішень;
- забезпечення оптимальності державно-управлінської стратегії керівного персоналу в перехідний період;
- розробка інноваційних проектів з метою забезпечення ефективності державного управління.

▲ *Прогноз та планування потреб в кадрах – це складова частина формування кваліфікаційно-посадової структури, яка залежить безпосередньо від системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.*

- Прогноз та планування відіграють важливу роль при створенні певної структури її завдань, нормативів чисельності працівників, номенклатури посад, відповідно до цього має висуватись вимога щодо освіти, спеціальності та віку, необхідних при призначенні на дану посаду.

Етапи планування коригування чисельності кадрового складу

скорочення персоналу	(зادля структурної перебудови органу державного управління, здійснюється зменшення обсягу завдань, раціоналізації діяльності персоналу);
розширення чисельності персоналу	поява нових завдань та функцій, які покладаються на відповідний орган.

Потреби, яким мають відповідати прогноз та планування

1. Організаційні потреби:	<ul style="list-style-type: none">▪ рівень продуктивності праці;▪ сприйняття політики організації;▪ пристосування до змін в організації;▪ дотримання етики взаємовідносин в колективі.
2. Індивідуальні потреби:	<ul style="list-style-type: none">▪ використання наявних здібностей, знань і навичок;▪ бажання просування по службі;▪ бажання соціальної та фінансової незалежності;
3. Гармонізація організаційних та індивідуальних потреб відповідно до вимог, які висуває посада:	<ul style="list-style-type: none">▪ зміст службових обов'язків і поведінка, необхідна для їх виконання;▪ рівень автономності працівника у виконанні службових завдань;▪ характер відносин із керівником і підлеглим, визначений посадою.

- Без створення об'єктивної системи добору кадрів ускладнюється можливість притоку до неї найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів, професіоналів нової генерації. Важливою складовою кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування є створення високоефективної **системи демократичного добору кадрів**. При доборі кадрів доцільно застосовувати різні **оцінюючі методики**, які допоможуть добирати в органи державного управління найздібніших працівників, а також просувати по службі найбільш підготовлених працівників.

Оцінюючі методики персоналу

методи безпосереднього вивчення особистості	співбесіда, анкетування, інтерв'ю, біографічний метод, самооцінка, самоаналіз;
проективні методи	відображення суб'єктивності, функціонально-рольової ідентифікації;
експертні методи	базуються на оцінках членів сім'ї, співробітників, сусідів, керівника включаючи спостереження, інтерв'ю;
психофізіологічні та медичні методи	темперамент, витривалість, здоров'я;
методи професіонального переміщення по службі	стажування;
конкурсні методи	змагання, альтернативні вибори, екзамен, рейтингові оцінки;
методи тестування	які дозволяють вивчити творчий підхід, особистісні задатки, професійний ріст.

Форми добору персоналу

Добір персоналу	Професійний добір
це процес оцінки професійних якостей претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків.	це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади.

Технологія добору персоналу

1. Аналіз анкетних даних – дозволяє визначити відповідність базових відомостей претендента умовам конкурсу та їхні потенційні можливості здійснювати функціональні обов'язки.	Цей метод не враховує інформацію про особисті якості та потенціал співробітників й орієнтований виключно на факти з минулого претендента. Особливо обмежливим цей метод є при відборі кандидатів на керівні посади.

<p>2. Тестування – забезпечує точне визначення сучасного стану кандидата відповідно до посадових вимог, його потенційного розвитку</p>	<p>За допомогою цього методу діагностиці піддаються якості та характеристики претендентів – професійні знання, ділові якості, досвід роботи, здібність до управлінської діяльності, аналітичні та організаційні здібності, широта поглядів, темперамент, задатки лідера, комунікабельність, впевненість у собі.</p>
<p>3. Співбесіда (інтерв'ю) – оцінення відповідності кандидата портрету ідеального співробітника, його здатності виконувати службові обов'язки, потенціалу професійного росту, наявності передумов для успішної соціалізації в новому колективі, вміння співпрацювати з колегами, підлеглими і керівниками, виявлення очікувань претендента стосовно перспектив кар'єри, оплати та умов праці, бажання сповідувати цінності та цілі організації.</p>	<p>Це двохсторонній процес, оскільки організація оцінює претендента, а претендент оцінює організацію з точки зору її відповідності власним уявленням та інтересам. Тому особи, які проводять співбесіду, мають надавати максимально об'єктивну інформацію про установу з метою зацікавлення кандидата й одночасно – уникнення прийняття на роботу осіб, очікування яких не відповідають можливостям організації.</p>

Типи співбесід для перевірки здібностей претендентів на посади в органи державної влади

структурована	Стандартний перелік питань для певних посад. Особа яка проводить інтерв'ю, заносить відповіді у наперед підготовлений бланк форми.
неструктурована	Не має стандартних запитань і визначеного порядку проведення інтерв'ю. Все залежить від ситуації і відповідей на попередні запитання.
ситуаційна	В питаннях моделюються ситуації, які можуть виникнути під час виконання службових обов'язків. Кандидатові пропонується вирішити одну чи декілька практичних проблемних ситуацій.

Основні етапи поповнення та добору персоналу

▪ план розвитку людських ресурсів організації;	
▪ визначення необхідності поповнення кадрів (нова чи вільна вакансія);	
▪ визначення структурного підрозділу, який потребує нових працівників;	
▪ перегляд чи проведення керівниками аналізу змісту праці;	
▪ визначення рівня необхідних знань, навичок і здібностей для зайняття вакантної посади;	
▪ узгодження критеріїв для визначення необхідних знань, навичок, здібностей у претендентів на посаду;	
▪ аналіз можливості внутрішнього поповнення кадрів (просування по службі, перекваліфікація кадрів);	
▪ формування плану залучення зовнішніх претендентів;	
▪ введення на посаду нового працівника (можливий випробувальний термін);	
▪ оцінка показників службової діяльності нового працівника;	
▪ внесення коректив до плану розвитку людських ресурсів і в селекційну стратегію	

Критерії добору кандидатів відповідно до вакантних посад в органах державного управління та місцевого самоврядування

▪ завдання, обов'язки та повноваження;	
▪ кваліфікаційні вимоги;	
▪ рівень оплати праці для даної посади;	
▪ можливість службового просування;	
▪ спосіб проведення відбору;	
▪ етичні вимоги до претендентів.	

Кваліфікаційні вимоги, добору персоналу (вимоги до певної посади або групи посад до):

▪ освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця;
▪ післядипломної підготовки (наявність обов'язкових знань, умінь навичок, необхідних для заняття відповідної посади);
▪ необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов'язків;
▪ мінімальні вимоги до стажу державної служби або загального стажу роботи, або стажу наукової (науково-педагогічної діяльності).

- ⊖ Використання кваліфікаційних вимог дає можливість структурованої оцінки кандидатів (по кожній характеристиці) і порівняння кандидатів.

Рівні добору персоналу: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній добір

переваги	недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливість кращої оцінки здібностей претендентів; ▪ наявність мотивації для досягнення кращих показників діяльності службовців; ▪ усвідомлення претендентами місії та етичного кодексу організації; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність в організації кадрів необхідної кваліфікації; ▪ суперечність між бажанням державного службовця претендувати на нову посаду й незгодою його безпосереднього керівника на це переміщення; ▪ політичний тиск на проходження процесу добору персоналу.

Методи добору із внутрішніх джерел

<ul style="list-style-type: none"> ▪ повідомлення державних службовців про вільну вакансію; ▪ залучення до конкурсу осіб, які перебувають у кадровому резерві. 	

Зовнішній добір

переваги	недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливість використання нового досвіду; ▪ відкриття нових перспектив у діяльності окремого органу державного управління; ▪ відсутність групи політичної підтримки в середині організації. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливість допущення помилок у процесі добору; ▪ необхідність певного періоду соціалізації нових працівників; ▪ можливість персональних конфліктів.

Методи добору із зовнішніх джерел

<ul style="list-style-type: none"> ▪ оголошення про вакансію в ЗМІ; ▪ звернення в державну службу зайнятості; ▪ укладання договорів із навчальними закладами; 	

Методи відбору конкретного кандидата на вакантну посаду:

▪ випробування	
▪ тестування	
▪ співбесіда	
▪ інтерв'ю	

Важлива роль належить атестації в просуванні по службі персоналу.

▲ *Атестація – це необхідний механізм в просуванні по службі, який передбачає процес збору інформації про ділові якості працівників, котра слугує засобом прийняття рішень про підбір та розташування кадрів.*

☉ Саме на підставі атестації виявляються інтелектуальні, професійні та організаторські здібності, що дозволяє отримати конкретну інформацію для здійснення конкретної управлінської процедури. Атестація завжди включає тестування, яке дозволяє виявити професійні та психологічні здібності службовців до виконання певних управлінських процедур в державі. Для цього потрібно створити систему тестів, яка дасть змогу виділити групу психологічних та професійних рис (зокрема, впевненість, самодостатня віра, швидка реакція, високі розумово-інтелектуальні здібності), якими повинна бути наділена особа керівника.

Важливою складовою прийому та просуванню по кар'єрі персоналу є конкурс.

▲ *Конкурс – це соціально-правовий метод оцінювання якостей (ділових, професійних, моральних психофізіологічних) претендентів у певній послідовності за встановленими правилами, базується на демократичних принципах, що дозволяє відібрати на конкретні посади найкращих.*

☉ **Конкурс** є основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служб. Конкурсний принцип заміщення вакантних посад державних службовців характеризує перехід від чисто адміністративних принципів добору кадрів до демократичних.

Основні принципи конкурсного прийому на державну службу

▪ Принцип рівноправності.	
▪ Принцип відповідності.	
▪ Принцип гласності.	
▪ Принцип об'єктивності.	
▪ Принцип порівняльності.	
▪ Принцип змагальності.	

Необхідною складовою добору, прийому та просування персоналу є стажування.

- ☉ **Мета стажування персоналу органів державного управління та місцевого самоврядування:** формування й закріплення на практиці професійних знань, умінь та навичок, отриманих державними службовцями в результаті теоретичної підготовки.

Види стажування

<ul style="list-style-type: none"> ▪ зарахування до кадрового резерву на вищу від займаної посади; ▪ зайняття посади вперше; ▪ після тривалої роботи на посаді (один раз на чотири роки). 	

Форми стажування

Короткотермінове (до двох місяців)	Довготермінове (понад два місяці)
В більшості випадків завершується відгуком керівника органу, в якому проводилось стажування.	Дана форма стажування практикується при першому прийнятті осіб на державну службу і розглядається як випробувальний термін для претендента на посаду державного службовця.

▲ *Кадровий резерв – це комплексний процес цілеспрямованого професійного розвитку управлінського персоналу, здатного замінити вищі вакантні посади в організації.*

- ☉ Кадровий резерв має відповідати потребі органів державної влади в певних керівниках з певним стилем діяльності. Структура та чисельність кадрового резерву державного управління безпосередньо залежить від схеми посад, плинності персоналу, умов розвитку органу державного управління чи організації. Кадровий резерв формується із “складу державних службовців, а також фахівців підприємств, установ та організацій роботи та котрі набули відповідних знань під час навчання” і які мають досвід організаційної роботи.

Основні етапи формування кадрового резерву

- вивчення та оцінка кандидатів на зарахування до резерву;
- відбір кандидатів до складу резерву;
- зарахування до складу резерву;
- організація підготовки резерву;
- оцінка готовності до резерву.

Кадрове забезпечення державного управління вимагає належного осмислення проблеми **професіоналізації сфери державного управління**, відповідно до цього, підвищення рівня професіоналізму та компетентності державної служби.

▲ **Професіоналізація** – це цілісний теоретичний фундамент кадрового забезпечення державного управління, який включає професійний розвиток, професійний досвід та професійний відбір.

▲ **Компетенція** – це сукупність наступних факторів: знань (результатів освіти особистості), навичок (результатів досвіду роботи і навчання), способів спілкування персоналу (вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі).

Управління компетенцією відбувається на рівні організації та на рівні окремої особистості.

На рівні організації компетенція включає в себе:

- оцінку наявних ресурсів та оцінку потенційних можливостей, знань, навичок персоналу, який працює в організації;
- оцінку потреб організації в персоналі у відповідності з метою, задачами, розробленою стратегією на найближчі роки та потребами посад;
- співставлення ресурсів-потреб;
- прийняття рішень про досягнення потрібного рівня компетентності тощо.

Основні принципи професіоналізму та компетентності

професійна самоідентифікація	співвідношення можливостей з вимогами, які пред'являються до конкретної форми діяльності;
опредмечення власного професійного досвіду,	реалізація індивідуального досвіду в сфері практики.

▲ *Кар'єра – це поступове просування керівника по службі, зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.*

Пріоритетним напрямком кадрового забезпечення державного управління є формування ефективного національного інституту державної служби, здатного прогнозувати та програмувати майбутнє, визначати стратегію розвитку держави.

Кадровий потенціал (персонал) як національне надбання України, є важливим управлінським ресурсом держави, реалізації та ефективної оптимізації функцій державного управління, який має раціонально використовувати свої професійні здібності в процесі управління державою.

Кожна національна модель кадрового забезпечення державного управління має власні **особливості формування керівного складу апарату**, та формування і розвитку його структурного елементу – **інституту державної служби**. Ця модель завжди має бути зорієнтована на загальнонаціональні інтереси. Тому в цьому плані основною умовою ефективності кадрового забезпечення є підвищення рівня культури діяльності управлінського персоналу.

Суспільство має підняти до рівня розуміння підвищення культури кадрового забезпечення, зокрема культури управління персоналу, його здібностей та професійних можливостей від яких безпосередньо залежить ефективність системи державного управління.

▲ *Культура управління – це рівень організації певної діяльності, який передбачає цілісну систему ухвалення рішень, ефективність застосування та відповідальність за їх реалізацію, послідовність втілення в життя загальнодержавної ідеї, прогнозування, вивчення закономірностей суспільного розвитку, вибір способу кардинального вирішення проблем на засадах компетентності, відданості, ініціативності, дисциплінованості, толерантності.*

Про високий рівень культури державного управління свідчить наявність оптимального стилю реалізації державно-управлінських рішень, який визначає напрямки діяльності в системі управлінського апарату, а також є індивідуально-психологічним інструментарієм проектування діяльності з урахуванням ідеологічних, суспільно-політичних, ментальних чинників, а також традиції у виборі альтернатив управління суспільно-політичними процесами.

Фактори, які впливають на діяльності управлінського персоналу

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ психологічний клімату в колективі;▪ рівень обізнаності керівника стосовно умов покращання організації діяльності;▪ професійної підготовки, що слугуватиме надійним фактором підвищення ефективності функціонування державно-управлінської системи. |
|--|

Вимоги до ефективності кадрового забезпечення

<ul style="list-style-type: none">▪ ідентичність рівню розвитку управлінських структур;
<ul style="list-style-type: none">▪ відповідність цілям та завданням, які стоять перед певною управлінською структурою;
<ul style="list-style-type: none">▪ системний, комплексний та всебічний характер у реалізації функцій державного управління;
<ul style="list-style-type: none">▪ відповідність специфіці соціальних, економічних, технологічних, соціально-психологічних процесів, які відбуваються в суспільстві;
<ul style="list-style-type: none">▪ відповідність рівню суспільного розвитку;

Напрями розробки технології кадрового забезпечення:

- створення шляхів раціонального розподілу та використання кадрових ресурсів;
- запровадження методів модифікації поведінки персоналу;
- з'ясування факторів, які впливають на підвищення працездатності людини;
- формування трудових колективів і психологічні аспекти управління ними;
- визначення проблеми соціально-професійної селекції та мобільності в управлінні персоналом;
- визначення групи факторів, які впливають на уникнення осіб від виконання заданої програми професійної діяльності;
- розробка соціальних та кадрових технологій, які забезпечують ефективність роботи з персоналом;
- включення персоналу в сферу соціально-трудової діяльності та службово-виробничих відносин;
- використовувати синергетичні дослідження, які дозволяють спрямовувати та використати потенційні можливості людей на досягнення результатів.

Висновки до розділу 4

1. Ефективне функціонування держави, її економічний та соціальний розвиток неможливі без високопрофесійного, державного персоналу, нового типу апарату спроможного приймати ефективні державні рішення та забезпечувати успіх радикальних соціально-економічних та політичних перетворень. Кадрове забезпечення як необхідна умова здійснення державного управління, є складною та комплексною технологією наповнення керівним персоналом системи органів державного управління.
2. Структурними елементами технології кадрового забезпечення виступають прогноз та планування потреб апарату державних органів у кадрах; добір, прийом та просування по службі; створення кадрового резерву; стажування; формування професіоналізму та компетентності; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.
3. Необхідною складовою добору кадрів є застосування різних оцінюючих процедури та методики, які допомагають добирати в органи державного управління найздібніших працівників, а також просувати по службі найбільш підготовлених працівників.
4. Атестація – це необхідний механізм в просуванні по службі, який слугує засобом прийняття рішень про підбір та розташування кадрів і передбачає процес збору інформації про ділові якості працівників. Саме на підставі атестації виявляються інтелектуальні, професійні та організаторські здібності, що дозволяє отримати конкретну інформацію для здійснення конкретної управлінської процедури.
5. Кадровий резерв формується із складу державних службовців, а також фахівців підприємств, установ та організацій роботи та котрі набули відповідних знань під час навчання” і які мають досвід організаційної роботи. Кадровий резерв має відповідати потребі органів державної влади в певних керівниках, його структура та чисельність безпосередньо залежать від схеми посад, плинності персоналу, умов розвитку органу державного управління чи організації.
6. Кадрове забезпечення державного управління вимагає належного *осмислення* проблеми професіоналізації сфери державного управління, відповідно до цього, підвищення рівня професіоналізму та компетентності державної служби. Професіоналізація є цілісним теоретичним фундаментом кадрового забезпечення державного управління, яка включає професійний розвиток, професійний досвід та професійний відбір і базується на таких принципах як професійна самоідентифікація, яка передбачає співвідношення можливостей з вимогами, які пред’являються до конкретної форми діяльності, та опредмечення власного професійного досвіду, коли відбувається реалізація індивідуального досвіду в сфері практики.
7. Кадровий потенціал (персонал) – це національне надбання України, та важливий управлінський ресурс держави, реалізації та ефективної раціоналізації функцій державного управління, який має раціонально використовувати свої професійні здібності в процесі управління державою.

РОЗДІЛ 5. СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Тема 5.1. Поняття стилю у державному управлінні.

Тема 5.2. Стиль діяльності державних службовців та його класифікація.

Тема 5.2.1. Директивний стиль.

Тема 5.2.2. Колегіальний стиль.

Тема 5.2.3. Ліберальний стиль.

Тема 5.2.4. Критерії вимог до класифікації стилів діяльності державних службовців.

Тема 5.2.4.1. Функціональний підхід до класифікації стилів державного управління.

Тема 5.2.4.2. Ситуативний підхід до класифікації стилів державного управління.

Тема 5.2.5. Класифікація стилів державного управління та діяльності керівника за національним критерієм.

Тема 5.2.5.1. Американський стиль управління.

Тема 5.2.5.2. Японський стиль управління.

Тема 5.2.5.3. Український стиль управління.

Тема 5.2.5.4. Стиль державного управління в перехідний період.

Тема 5.3. Стиль як форма зовнішнього прояву культури діяльності керівника.

▲ *Стиль – це типологічна форма в якій відображається характерна фізіономічна єдність будь-якого явища людського життя та діяльності.*

Характеристики стилю у державному управлінні

- сталість форм діяльності;
 - закономірність організації діяльності
 - стала сукупністю способів та прийомів,
 - визначення форм та напрямків управлінської діяльності,
 - визначені параметри функціонування управлінської системи;
 - певний тип взаємодії між елементами управлінської системи;
 - нормативи діяльності та поведінки людей в управлінському процесі;
 - державно-владне відношення, яке чітко регламентується певними нормами та умовами управлінської процедури;
 - індивідуальна манера поведінки та діяльності персоналу;
 - сукупність найбільш характерних та стійких методів вирішення типових завдань та проблем;
-
-
-

▲ **Стиль державного управління** – це складне, комплексне явище, яке складається із стадій та форм проведення управлінської процедури і поєднує в собі соціальні, нормативні, інформаційні, технологічні та організаційні аспекти діяльності.

- ☉ Органічною складовою формування стилю державного управління є набуття **управлінського досвіду**, який дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. Досвід, як основна категорія управлінської діяльності, включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності.

Складові елементи раціонального стилю державного управління

▪ вивчення досвіду;	
▪ узагальнення досвіду;	
▪ оцінка досвіду;	
▪ розповсюдження досвіду;	
▪ використання досвіду;	

- ☉ **Стиль діяльності державних управлінців** формується під впливом певної метастратегії суспільного розвитку і залежить від конкретної ментальної конструкції та суми соціально-психологічних характеристик управлінців. Через стиль діяльності виражається соціально-професійна сутність людини, її мотиви, настрої, індивідуальні форми прийняття та виконання певного рішення.
- ☉ Стиль як форма здійснення управлінської діяльності повинен мати виключно об'єктивний характер, який проявляється в умінні самостійно визначати напрямок власної діяльності та самокритично оцінювати її результати, що обов'язково обумовлюється наявністю високого рівня управлінської культури.
- ☉ Вибір оптимального стилю залежить від високого рівня **управлінської культури**.
- ☉ **Управлінська культура** забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів державного управління.

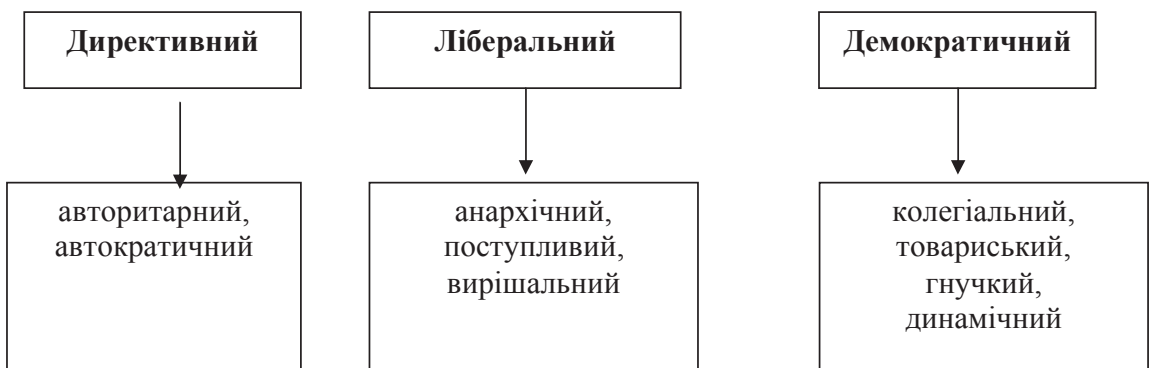
Рівні стилів у державному управлінні

Загальний	Індивідуальний
це стиль державного управління в цілому, який характеризує систему в цілому.	це стиль діяльності державних службовців, який безпосередньо залежить від конкретних умов управлінської практики та соціально-психологічних особливостей керівника, від його професійно-ділових якостей, від вміння оволодіти загальним стилем діяльності, який в свою чергу являє певні нормативи, які продукуються та підтримуються суспільством.

Індивідуальний стиль класифікується за такими критеріями:

- характером планування (жорсткий, ситуативний);
- характером орієнтації діяльності: внутрішній (спрямований на вирішення конкретної задачі) та зовнішній спрямований на людей.

Сучасна державно-управлінська наука представлена багатоваріантною системою дослідження стилів діяльності управлінського апарату.



Директивний стиль.

Характеристики директивного (адміністративно-директивного) стилю

- надмірно централізованою владою;
- постійним втручанням керівника у справи підлеглих;
- жорстким контролем керівника за виконанням розпоряджень, що супроводжується застосуванням адміністративних санкцій;
- превелювання волі керівника у прийнятті управлінських рішень.

Характеристики керівника-автократа, який застосовує директивний стиль

- не врахування позиції підлеглих при вирішенні певних управлінських завдань;
- прагнення реалізувати власну управлінську стратегію незалежно від форм та методів реалізації такої стратегії;
- нехтування демократичними формами управління;
- придушення ініціативи та професійної зважливості підлеглих;
- досить часте нехтування традиційною технологією управління;
- намагання створити власну управлінську модель, яка відповідає лише його уподобанням;
- не в змозі забезпечити високоефективне функціонування управлінської системи сучасної держави.

Колегіальний стиль

Характеристики колегіального стилю

<ul style="list-style-type: none"> ▪ колективна методика прийняття управлінського рішення, за якою суб'єкти управлінського процесу приймають рішення спільно, а відповідальність за його якість несуть одноосібно; ▪ переважне значення волі та бажання підлеглих, які самостійно визначають мету своєї діяльності, приймають активну участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень, несуть безпосередню відповідальність за їх ефективність; ▪ вияв творчої активності та свободи підлеглих у виконанні певних управлінських завдань; ▪ задоволенню творчо-професійних потреб підлеглих; ▪ контроль за діяльністю підлеглих шляхом залученням до цього членів самого колективу; ▪ раціональна організація управлінського процесу; ▪ мобілізація діяльності колективу на досягнення певної мети; ▪ породження відчуття довіри та взаємоповаги між керівником та підлеглим; ▪ демократичний розподіл повноважень між керівником (який враховує думку підлеглих у прийнятті певних рішень) та колективом. 	
--	--

У межах **колегіального стилю** державного управління виділяють два основних типи **керівників**, а відповідно до цього, і два стилі прийняття державно-управлінських рішень:

Стиль активного лідера , при якому обираючи механізми діяльності, керівник особисто визначає проблему, мету та альтернативи її вирішення, що й характеризує його максимальну самостійність та активність у прийнятті управлінського рішення.

Стиль пасивного судді характеризує такого керівника, який завжди покладається на підлеглих і тільки від них він очікує не тільки пропозицій щодо вирішення певної проблеми, але й інформації про наявну проблему, про механізми її вирішення, і тільки за такої умови він приймає рішення.

Недоліки колегіального стилю

<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність послідовної лінії здійснення управлінської процедури (її етапи, стадії) ▪ відсутність чіткої технології розмежування функцій між учасниками управлінського процесу. 	

Ліберальний стиль.

Характеристики ліберального стилю

<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність індивідуальної відповідальності за прийняття певних рішень; ▪ свідоме обмеження керівником своєї влади, задля розширення меж свободи дій підлеглих, ▪ безвідмовне виконання бажання підлеглих, шляхом нехтування власних принципів та ідей заради інших, ▪ дії під тиском службових інструкцій та адміністративних наказів; ▪ високопрофесіоналізм та одночасна обмеженість організаційних здібностей керівника; 	

Однією із форм ліберального стилю є **поступливий стиль**, який характеризує поступливу діяльність керівника, який застосовує методи, що в кінцевому результаті виявляються неефективними у вирішенні деяких завдань та безпосереднього контролю за ними.

Недоліки ліберального стилю

<ul style="list-style-type: none"> ▪ надзвичайно близька дистанція керівника зі своїм підлеглим; ▪ розпад колективу на різні неформальні групи, що дозволяє ініціативним підлеглим досить легко перебрати на себе функції керівника.
--

- ☉ **Анархічний стиль** характеризує безвладдя, де владою для кожного з учасників управлінського процесу є він сам.
- ☉ **Компанійський стиль** характеризує здійснення управлінської діяльності через таку форму організації як компанія, яка є основою для розгортання активності управлінців та управління нею, де шляхом проведення певних організаційних заходів (симпозіумів, конференцій); діяльність керівника та підлеглого набуває цілісного, системного характеру.
- ☉ **Вольовий стиль** характеризує службову залежність підлеглого від керівника шляхом застосовування останнім авторитарних форм впливу.
- ☉ **Операціональні стилі**, проявляються в практичному житті і можуть бути змінені в залежності від життєвих ситуацій.
- ☉ **Кожен стиль діяльності керівника застосовується до конкретної управлінської ситуації**, і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки він здатен оволодіти такою ситуацією, використовуючи при цьому сучасну управлінську технологію.

Елементи через які проявляється сутність керівника

<ul style="list-style-type: none"> ▪ генетичний та соціально-психологічний фонд; 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень освіченості керівника, який сприяє засвоєнню його ментально-управлінського досвіду.

Критерії вимог до класифікації стилів діяльності державних службовців.

Критерії вимог до сучасного керівника

<ul style="list-style-type: none"> ▪ професійно-організаційні здібності; 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високоморальні якості, які характеризують належність керівника до управлінської діяльності.

- ☉ **Оптимально обраний тип стилю** діяльності керівника у державному управлінні залежить від соціально-психологічного клімату в державно-управлінському апараті. Певні зміни в такому кліматі відповідним чином змінюють тип стилю.

Групи вимог, які характеризують стиль діяльності керівника

- **соціально-психологічні** – відповідно до чого діяльність апарату відповідає на потреби громадян, перебуває в тісному зв'язку з громадською думкою. Це в свою чергу забезпечує усунення бюрократизму, волюнтаризму та реальне вираховання думки громадськості у прийнятті державно-управлінських рішень, що дозволяє, нести персональну відповідальність, оскільки при прийнятті рішень, має бути відомо, хто несе за нього безпосередню відповідальність.
-
-
-

- **організаційно-технічні** – характеризують в управлінні єдність теорії та практики, діловитість, персональну відповідальність за рахунок чого забезпечується ефективність державного управління в цілому. Це передусім проявляється у вмінні компетентно, оперативно та ефективно приймати рішення, застосовуючи сучасні досягнення у сфері організації управління. І, оскільки технологія прийняття рішень проектується на конкретних виконавців рішень, це допомагає визначити термін виконання, джерела необхідних засобів реалізації та контролю за прийнятими рішеннями.
-
-
-

- **морально-етичні** – безпосередні вимоги до діяльності державних службовців, такі як скромність, простота, чуйність до людей, вимогливість до себе, об'єктивність, які сприяють взаєморозумінню в колективі, створенню оптимального психологічного клімату для виконання поставлених завдань та відповідного просування по кар'єрі.
-
-
-

Функціональний підхід до класифікації стилів державного управління

- ☉ Функціональний підхід до класифікації стилів державного управління залежить від переліку функцій, які застосовує управлінець в процесі технології реалізації державно-управлінського рішення. Функцію державного управління не можна здійснювати за допомогою одного стилю – в залежності від ситуації застосовуються різні стилі в певному поєднанні.

Функції, які характеризують стиль у державному управлінні.:

виробничо-технологічна (діяльність спрямовану на реалізацію стратегічної мети)	
	соціально-психологічна, (забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату, де оптимально реалізує свої функції державно-управлінський персонал).

- ☉ Ці функції діалектично взаємопов'язані між собою. Порушення такої діалектичної єдності веде до суттєвих помилок в технології державного управління.

Характеристики стилю відповідно до функціонального підходу:

▪ Низький рівень виробничої та кадрової орієнтованості. (Недбалий стиль керівництва).	
▪ Високий рівень виробничої орієнтованості та низький рівень кадрової орієнтованості. (Авторитарний стиль).	
▪ Високий рівень кадрової орієнтованості – низький рівень виробничої орієнтованості.	
▪ Висока кадрова і виробнича орієнтованість.	
▪ Корпоративністю керівництва.	

- ☉ **Конкретний стиль діяльності управлінського апарату об'єктивно обумовлюється природою стилю державного управління.** Оволодіння стилем забезпечує ефективне виконання нагальних завдань, які стоять перед державно-управлінським апаратом. Стиль державного управління, який існує в певному соціальному просторі, має властивість впливати на функціонування всіх сфер суспільного життя.
- ☉ Тому майже кожен управлінець в державних структурах функціонує однотипно, з тією лише відмінністю, що він накладає на цю загальновизнану систему діяльності власну індивідуально-світоглядну модель.

Ситуативний підхід до класифікації стилів державного управління.

- ☉ В межах ситуативного підходу цікавою є *модель Реддіна* розроблена американським вченим. Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри: стиль *керівництва*-ситуація-результат. Залежно від виробничої чи кадрової орієнтованості Реддін розрізняє чотири основні стилі. Кожен із яких може бути ефективним чи не ефективним у різних ситуаціях управління.

Найважливіші ситуативні умови за Редіном

<ul style="list-style-type: none"> Вимоги, що впливають із природи виконуваного завдання функціонального завдання. Фахові знання, необхідні для виконання даного завдання, загальний режим роботи даного структурного підрозділу, а також організаційні принципи прийняття рішень. 	
<ul style="list-style-type: none"> Організація розуміється як принциповий спосіб керівництва колективом в цілому, від якого залежить мікроклімат в колективі. 	
<ul style="list-style-type: none"> Стиль керівництва безпосереднього керівника. 	
<ul style="list-style-type: none"> Співпраця із сумісними ланками, яка набуває особливого значення в період найтіснішої взаємодії. 	
<ul style="list-style-type: none"> Співробітники, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні. 	

- Залежно від характеру кожного із ситуативних елементів формуються різні управлінські ситуації. Йдеться про керівництво співробітниками, які отримали легке і чітко структуроване завдання, здатні з впевненістю виконати одержане завдання, виконують одержане завдання в автономному режимі, тобто незалежно від інших колег.

Форми стилів відповідно до ситуативної теорії управління Херсі-Бленчара

<p><i>Стиль 1:</i> <i>Інструктаж.</i></p>	Керівник визначає роль кожного з підлеглих при виконанні ними завдання, пояснює, що, де, як, коли і кому робити. На цьому етапі комунікація має односторонній характер, а саме від керівника до підлеглого.
<p><i>Стиль 2:</i> <i>Обґрунтування.</i></p>	Керівник переконує своїх співробітників у доцільності запропонованої ними схеми виконання завдання. При цьому його аргументація має бути раціональною, але й не позбавленою певних елементів емоційності.
<p><i>Стиль 3:</i> <i>Співучасть.</i></p>	Керівник і співробітники спільно дотримуються спільної позиції щодо порядку і способу виконання завдання. Керівник на цьому етапі покладається переважно на кадровоорієнтований стиль керівництва.
<p><i>Стиль 4:</i> <i>Делегування.</i></p>	Керівник безпосередньо не втручається, а тільки контролює виконання завдання співробітниками.

- Вирішальне значення у виборі керівником управлінського стилю в тій чи іншій ситуації має міра зрілості самого керівника. Причому зрілість визначається не взагалі, а стосовно здатності співробітника виконати певне завдання чи частину його.

Показники, якими визначається ступінь зрілості керівника

1) виробнича і фахова зрілість;	2) психологічна зрілість за допомогою якої оцінюється: <ul style="list-style-type: none">▪ інтерес, що його виявляє працівник до того чи іншого завдання;▪ ініціативність працівника;▪ витримка і наполегливість у досягненні мети;▪ ставлення до праці.
---------------------------------	---

- ☉ Кожна проблемна ситуація вимагає конкретного підходу до її розв'язання, а тому й застосування конкретного стилю, який найбільш цьому сприяє. Такий аспект проблеми виражається в лінії поведінки управлінця, у формі його оптимального вибору методів досягнення суспільної мети.

Класифікація стилів державного управління та діяльності керівника за національним критерієм.

- ☉ Національна культура є одним із найважливіших ситуаційних чинників, що визначають, який стиль управління буде найефективнішим. Особливості національної культури впливають на стиль управління, оскільки керівники не можуть обирати свій стиль на власний розсуд: вони обмежені культурними умовами, на які сподіваються їхні підлеглі.

Наприклад, вважається, що японські лідери повинні бути скромними і говорити рідко. Скандинавські та голландські лідери, які публічно хвалять своїх підлеглих, не стільки надихають їх, скільки викликають ніяковість. Процес міжособистісної комунікації в різних частинах світу здійснюється по-різному. Наприклад, порівняємо дві країни США і Японію. В США основний наголос робиться на індивідуалізм; в Японії – на колективізм. Так робочі місця в японських компаніях не ізольовані одне від одного, і часто можна побачити осіб різного рівня ієрархії, що працюють поруч. В США підкреслюється влада, ієрархія та формальні лінії комунікації.

Відповідно до національної типології управління, виділяють конкретні стилі управління, які властиві тій чи іншій національній, державно-управлінській системі.

Характерні ознаки американського стилю управління (Я.Смеляков)

- **утилітаризм** (добре все, що приносить прибутки);
- **економія затрат праці** (організовувати працю так, щоб не робити зайвої роботи);
- **нехтування традиціями** (традиції шкодять раціональному застосуванню в управлінні нових прийомів);
- **сила даного слова** (сила усного слова замість підписаного паперу);
- **дбайливість в організації будь-якої справи** (ретельна підготовка до прийняття конкретного рішення з урахуванням всіх елементів, від яких може залежати успіх);
- **аналіз, розподіл та перевірка виконання функції** (чітке дотримання такої послідовності);
- **робити краще, ніж раніше** (прагнення робити краще та економніше, ніж раніше);
- **стабільність вихідних матеріалів для виробництва;**
- **велика увага дрібницям;**
- **спеціалізація кадрів та виробництво** (базується на принципі досягнення максимально можливого ефекту від діяльності кожної людини, її здібностей та прагнення використовувати тільки у тому випадку, якщо це співпадає із завданнями, які стоять перед організацією);
- **стислість;**
- **ясність;**
- **споживач завжди правий;**
- **конструктивізм** (вміння знаходити раціональні рішення і виражати їх у вміло відпрацьованих конструкціях)
- **безперервна інтенсифікація праці та виробництва;**
- **докорінне вирішення проблем;**
- **використання досвіду інших країн;**
- **реклама і ще раз реклама.**

Характеристики японського стилю управління.

- вміння зрозуміло, чітко, прямолінійно висловлювати свої думки;
 - не казати слова “ні”, чого не допускає національна японська традиція;
 - ділитись своїм досвідом (що повністю вказує на обмеження традиціями власної держави та її внутрішнім ринком);
 - чесність, прямота;
 - відсутність нещирості чи обману;
 - обачність і тактовність;
 - надзвичайно розвинена інтуїція.
-
-
-
-
-

☉ Японський стиль державного управління характеризується “релігійно-моральним і особливо морально-родовими культурними особливостями менталітету японців”, що безпосередньо зріє в японському національному традиціоналізмі.

Характеристики українського стилю державного управління

- особливе відчуття національної приналежності;
 - підприємливість;
 - ініціатива;
 - дисциплінованість;
 - виняткова серйозність;
 - переважання демократичних принципів, які є результатом уявленням про соціальну справедливість;
 - поширення в українській суспільній свідомості принципу милосердя;
 - дотримання біблійних морально-релігійних правил, що і заклало універсальну форму цивілізованого співжиття;
 - детермінованість діяльності керівника особливостями національного менталітету;
 - здоровий консерватизм та традиціоналізм, які визначають особливості української національної свідомості;
 - формування реального конкурентного середовища;
 - ринкова мотивація та висока соціальна орієнтація;
 - національні демократично-ринкові цінності.
-
-
-
-
-

Стиль державного управління в перехідний період.

- ☉ Стиль державного управління в перехідний період, запропонований З.Бжезинським. Цей стиль державного управління, який застосовується в процесі соціальних перетворень, і передбачає систему послідовних фаз оптимізації адміністративної системи потребує подвійних зусиль для здійснення політичних трансформацій у вищих ешелонів влади. Тому доцільним в даний період є проведення адміністративної, економічної, політичної реформ. З.Бжезинський запропонував три фази посткомуністичної трансформації, які характеризують стиль державного управління в перехідний період. Кожна така фаза включає тривалість п'ять років і має свою політичну та економічну мету, яка полягає в перетворенні та забезпеченні стабілізації системи державного управління в перехідний період. Відповідно до цього кожна така фаза має свої ознаки, а саме політичні, правові (нормативні), економічні, допомога Заходу.
- ☉ Стиль виступає зовнішнім проявом культури діяльності державного апарату. Про наявність стилю діяльності, зокрема, свідчить висока *“професійна майстерність”* та *“здоровий глузд”* вважає *І.Веккіо*. Персонально-індивідуальний підхід до вирішення всезагальних державно-управлінських завдань включає типологію різноманітних стилів діяльності управлінців.

Основні типи стилів діяльності державних службовців

державні службовці з <i>“інноваційним стилем”</i> , яким властивий постійний пошук новацій, <i>“ноу-хау”</i> , спрямованість на новітні технології управління та прийняття оптимальних рішень, творчий підхід до їх виконання;
державні службовці з <i>“активно творчим стилем мислення”</i> , які застосовують високу самовіддачу у здійсненні державно-управлінських функцій, дотримуються чіткої громадської позиції у прийнятті певних рішень;
державні службовці, яким властивий <i>“пасивно-виконавчий стиль діяльності”</i> , який не відповідає умовам суспільного розвитку. Службовці, які застосовують такий стиль діяльності, діють тільки в межах посадової інструкції.

- ☉ Керівний персонал у державному управлінні та місцевому самоврядуванні повинен володіти високими професійними та моральними якостями, мати високу громадську позицію щодо пошуку механізмів ефективного здійснення державної політики.

Об'єктивні фактори формування стилю

закономірності управління;	
всезагальні вимоги до керівника;	
особливості сфери діяльності;	
рівень ієрархічності управління;	
соціально-психологічні риси управлінця;	
методи роботи.	

- Стиль діяльності, формує систему взаємовідносин між людьми. Керівник за таких обставин виступає своєрідним конструктором відносин між людьми, який забезпечує ефективність функціонування всієї системи. Проводячи при цьому цілеспрямовану координацію діяльності управлінського апарату, він виступає виразником його інтересів. При цьому стосунки між керівником та підлеглим, перш за все, повинні базуватись на основі професійно-ділових та загальнолюдських відносин.
- Від правильного вибору стилю, який визначає напрямок роботи державного апарату залежить результативність функціонування всієї управлінської системи.

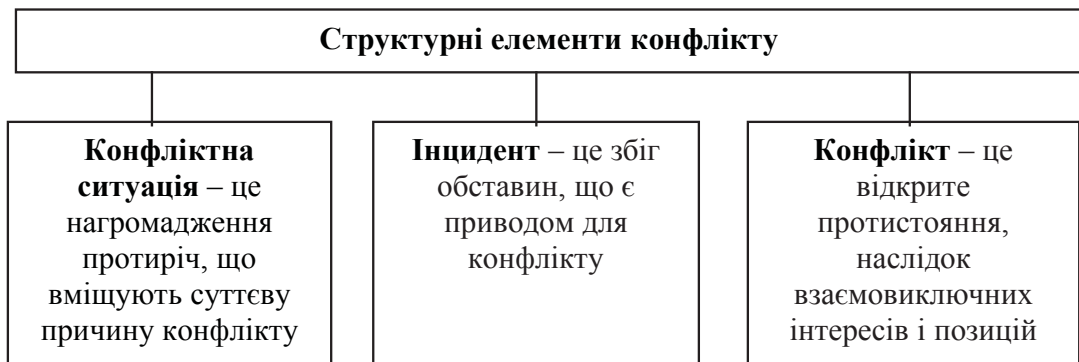
Висновки до розділу 5

1. Стиль розглядається як типологічна категорія в якій відображається характерна фізіономічна єдність будь-якого явища людського життя та діяльності, типова форма його зовнішнього виразу.
2. Стиль діяльності в державному управлінні, на відміну від стилю діяльності в інших сферах суспільного життя, базується на державно-владному відношенні і чітко регламентується певними нормами та умовами управлінської процедури.
3. Стиль державного управління визначає форму та напрямок управлінської діяльності, задає певні параметри функціонування управлінської системи, породжує певний тип взаємодії між елементами цієї системи, виробляє нормативи діяльності та поведінки людей в управлінському процесі згідно з об'єктивними закономірностями розвитку суспільства.
4. Управлінський досвід дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. До того ж досвід як основна категорія управлінської діяльності включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності.
5. Стиль діяльності державних управлінців формується під впливом певної метастратегії суспільного розвитку, і залежить від конкретної ментальної конструкції та суми соціально-психологічних характеристик управлінців. Через стиль діяльності виражається соціально-професійна сутність людини, її мотиви, настрої, індивідуальні форми прийняття та виконання певного рішення.
6. Нинішній же державно-управлінський істеблішмент має виробити нову технологію державної влади (а відповідно до цього і технологію державного управління), яка б виходила за межі апаратного прагматизму, що тим самим позначить виникнення нового стилю державного управління.
7. Досить цікаво з цього приводу відмітити, що кожен стиль діяльності, як відомо, застосовується до конкретної управлінської ситуації, і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки керівник здатен оволодіти такою ситуацією, використовуючи при цьому сучасну управлінську технологію.

РОЗДІЛ 6. КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

- Тема 6.1. Поняття, структурні елементи та функції конфлікту.
- Тема 6.2. Класифікація конфліктів та їх межі в управлінській діяльності.
- Тема 6.3. Причини виникнення конфліктів та невдачі зумовлені ними в кар'єрі керівника.
- Тема 6.4. Бюрократія як феномен порядку та конфліктності в організації.
- Тема 6.5. Міжособистісні конфлікти: суть, причини та роль керівника у їх профілактиці.
- Тема 6.6. Урахування в колективі гендерних та вікових різниць як чинник запобігання конфліктам.
- Тема 6.7. Стреси, стресори та шляхи їх запобігання в управлінській діяльності керівника.
- Тема 6.8. Методологія вирішення конфліктних ситуацій в управлінській діяльності.
- Тема 6.9. Медіація та її використання у процесі вирішення конфліктних ситуацій.

▲ *Конфлікт – це явище міжособистісних та групових стосунків. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Тому управлінці твердять, що конфлікт – це й свого роду можливий показник невірної управлінської діяльності.*



Складові елементи конфлікту

- конфліктуючі сторони (особи або групи);
- зона розбіжностей (предмет, факт, проблема);
- уява про ситуацію (різна серед учасників);
- мотиви (різні люди по-різному уявляють конфліктну ситуацію);
- дії (різна оцінка ситуації викликає зіткнення).

Фактори, які спричиняють конфліктні ситуації в управлінській діяльності

<i>об'єктивні</i>	<i>суб'єктивні</i>
реально існуючі в дійсності обставини;	чинники, що являють собою стимули до конфліктних дій, зумовлені ілюзорними обставинами, що видаються конфліктуєчим.

Функції конфліктів у суспільстві:

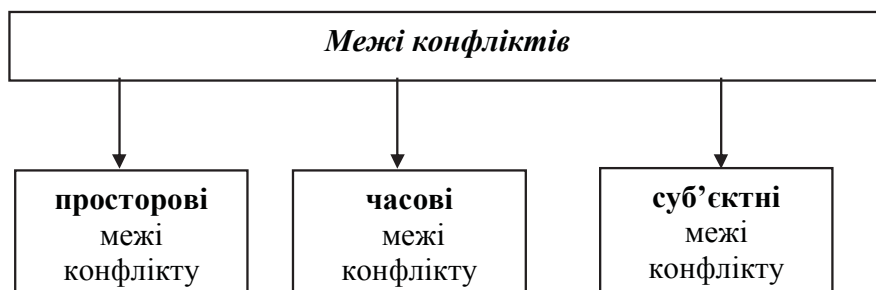
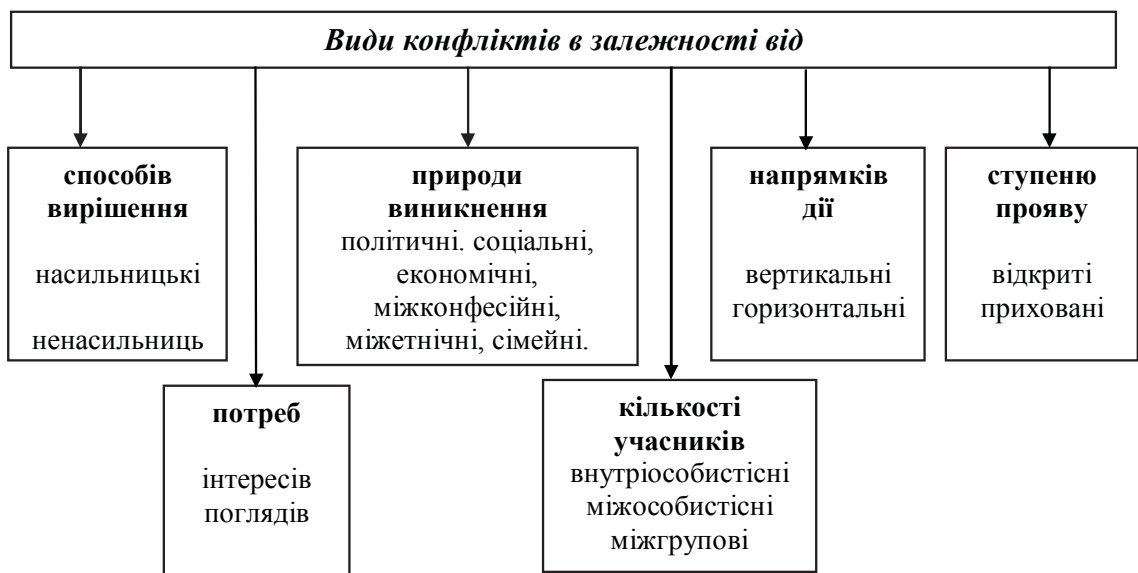
Як джерело розвитку.	Найбільш явне вираження цієї функції в тому, що вона приймає форму кризи і стимулює до змін в суспільстві.
Як сигнал до змін.	Критичні ситуації сигналізують про об'єктивні протиріччя життєвих стосунків і дають шанс вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, що може закінчитись згубно для особистостей. Аналогічну сигнальну функцію конфлікти виконують і в міжособистісних стосунках.
Як можливість зближення.	Інколи бувають проблемні ситуації, які можуть зближувати людей. Соціологи чикагської школи стверджували, що "конфлікт – це можливість розмови начистоту", коли особистості поспілкувавшись, мають шанс дійти порозуміння.

Позитивні функції конфліктів у суспільстві

<ul style="list-style-type: none"> ▪ конфлікт не дає системі відносин, що склалася закріпити, він штовхає її до змін та розвитку, відкриває шлях до інновацій, що здатні удосконалити суспільні відносини; ▪ конфлікт відіграє інформаційно-пізнавальну роль, в процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного; ▪ конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців; ▪ конфлікт понижує "синдром покірності", стимулює активність людей; ▪ конфлікт стимулює розвиток особистості, виховання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості; ▪ в процесі виникнення критичних ситуацій, виявляються непримітні до того достоїнства та недоліки людей за їх моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство); ▪ розв'язання конфлікту знімає напругу; ▪ конфлікт виконує і діагностичну функцію тощо.
--

Негативні функції конфліктів

- погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, виокремлення частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);
- неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктуючих сторін;
- послаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами в ході конфлікту й після нього;
- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на вирішення проблеми для обох;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.



Причини виникнення конфліктів в організації

Причини конструктивних конфліктів

- незадоволення умовами праці;
- недоліки в організації праці;
- невідповідність прав та обов'язків;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- упущення та недоліки в технології;
- незабезпеченість ресурсами (сировиною, матеріалами, комплектуючими, фахівцями);
- низький рівень трудової та виконавчої дисципліни;
- конфліктність організаційних структур;
- низький рівень управлінської культури керівників.

Причини деструктивних конфліктів

- неправильні дії керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- неправильні дії керівника й підлеглих;
- невідповідність організації управління вимогам закону.

Причини виникнення конструктивних конфліктів в організації

- незадоволення умовами праці;
- недоліки в організації праці;
- незадоволення оплатою праці;
- невідповідність прав та обов'язків;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- упущення та недоліки в технології;
- незабезпеченість ресурсами;
- низький рівень трудової та виконавчої дисципліни;
- конфліктогенність організаційних структур;
- низький рівень управлінської культури керівників тощо.

Риси, які характеризують бюрократичну діяльність

- твердо встановлена й неухильно дотримувана система вертикальних зв'язків (служба ієрархія);
- чіткий поділ праці, що дозволяє бачити, хто є хто, та допомагає утверджувати в колективі, соціальних інститутах висококваліфікованих спеціалістів у кожній галузі по організації посадових осіб;
- наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечують однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань;
- система чітко й точно визначених методів і прийомів при виконанні завдань тощо.

Риси, якими має володіти керівник з метою подолання бюрократичних дій в управлінській діяльності

- інтелектуальна відкритість та інноваційні підходи;
- орієнтація на ефективність і результат (сміливістю до продуманого ризику, прийняттям досвіду інших, володіння традиційними цінностями (чесність, діловитість), володіння почуттям гідності і громадянськості);
- перманентний професіоналізм (постійною актуалізацією знань, особливо у сфера, пов'язаних із виконанням функцій державної служби);
- ініціативність, схильність до співпраці, орієнтація форм і методів діяльності на взаємодію з іншими, визнанням переговорів, пошуком консенсусу тощо.

▲ **Міжособистісний конфлікт** – окремий випадок взаємодії між людьми в процесі їх спілкування та спільної діяльності. Найбільш очевидні вияви міжособистісних конфліктів через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист.

Причини міжособистісних конфліктів

▪ інформаційні	
▪ поведінкові фактори	
▪ фактори відносин	
▪ ціннісні фактори	
▪ структурні фактори	

Класифікація міжособистісних конфліктів:

<ul style="list-style-type: none">▪ за сферами існування;▪ за ефектом та функціональними наслідками;▪ за критерієм реальності або правдивості тощо.	

Першопричини (конфліктогени) міжособистісних конфліктів

Типи конфліктогенів

прагнення до зверхності;	прояв агресії;	прояв егоїзму.

Міжособистісні методи поведінки в конфлікті за К. Томасом і Р.Кілменом

1. Ухилення

- коли вирішення конфлікту для індивіда не особливо важливе;
- коли ситуація досить складна і вирішення конфлікту потребує багато зусиль від його учасників;
- коли у індивіда не вистачає влади для вирішення конфліктів на свою користь;
- коли наслідок (вирішення, чи ні) конфлікту, не особливо важливий;
- коли управлінець, керівник відчуває високу напругу в колективі та відчуває потребу зниження напруги у взаєминах;
- коли у керівника, управлінця багато турбот і він не хоче бути втягненим у конфліктну ситуацію, нести додаткові затрати часу і сил;
- коли керівництву необхідно виграти час (заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію);
- коли керівництво вважає, що негайне обговорення проблеми може привести до загострення ситуації.

2. Протиборство (конкуренція) характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відсутністю співробітництва при пошуках рішення, націленістю тільки на свої інтереси за рахунок іншої сторони.

3. Поступливість (приспонування). Дії індивіда спрямовані на збереження і відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування стосунків за рахунок власних інтересів.

4. Співробітництво – означає, що індивід приймає активну участь у пошуках рішень, які задовольняють усіх учасників при цьому важливе місце займає прозорість думок. Дана форма потребує більш тривалої роботи із учасниками, всебічного обговорення розходжень та вироблення спільного рішення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб.

Форми профілактики конфліктів (Н.Пов'якель, А.Тимохіна).

Первинна	психопрофілактика конфліктів полягає перш за все у психологічній просвіті.
Вторинна	психопрофілактика передбачає безпосередню роботу в групах ризику, напруги, протистояння, в групах з високим потенціалом конфліктогенності та ескалації конфліктів.

Різновиди типових конфліктогенів з якими повинен бути ознайомлений керівник, щоб попередити конфлікт:

- погрози і накази;
- негативна та необґрунтована критика, зауваження та негативні оцінки;
- насмішки;
- неповажний тон, неповажне ставлення;
- приниження гідності, прізвиська, клички;
- хвальба;
- безапеляційність та категоричність у судженнях та висловлюваннях;
- перебивання іншого, підвищення голосу та інші кроки самоутвердитися за рахунок приниження та знецінення інших;
- нав'язування порад;
- утаювання важливої інформації;
- порівнювання і нав'язування конкурентних відносин;
- допити, що заганяли “в кут” або такі, що викликають “почуття вини”;
- відмови від розмов або обговорення складної проблеми;
- різка заміна проблеми;
- заспокоєння запереченням;
- порушення етики тощо.

☉ **Гендерні** (від англ. gender – стать) різниці пов'язані із статтю, часто виступають причинами конфліктів на основі психо-фізіологічної різниці, розходження інтересів, цінностей та підходів до вирішення виникаючих проблем. Потрібно мати на увазі, що в побудові демократичного суспільства в Україні необхідно утверджувати гендерну демократію.

▲ **Гендерна демократія в суспільстві** – система волевиявлення двох статей – жіночої й чоловічої в громадянському суспільстві, як рівних у правах і можливостях, про законодавчо закріплені й реально забезпечені в усвідомленні політико-правових принципів, розбудові суспільних і державних структур з урахуванням гендерних інтересів та потреб.

У трудових колективах бажано мати на увазі, що психологія жінки і чоловіка різна, хоча загальнолюдські норми властиві обом статям. Однак, різницю слід враховувати, щоб запобігати конфліктності.

▲ **Гендерна культура** – сукупність статево-рольових цінностей у суспільних сферах буття та відповідних до них потреб, інтересів і форм діяльності, зумовлених суспільним устроєм, менталітетом народу, інституціями тощо.

▲ **Профілактика конфліктів в організації** – це сукупність напрямків, методів управління організацією, які зменшують ймовірність виникнення конфліктів.

Напрями профілактики конфліктів в організації

- розробку варіантів стратегій управління персоналом в організації;
- управління компетенціями співробітників;
- залучення керівників середнього рівня до вироблення рішень;
- зміни в організаційних структурах управління, якщо поступають сигнали для змін.

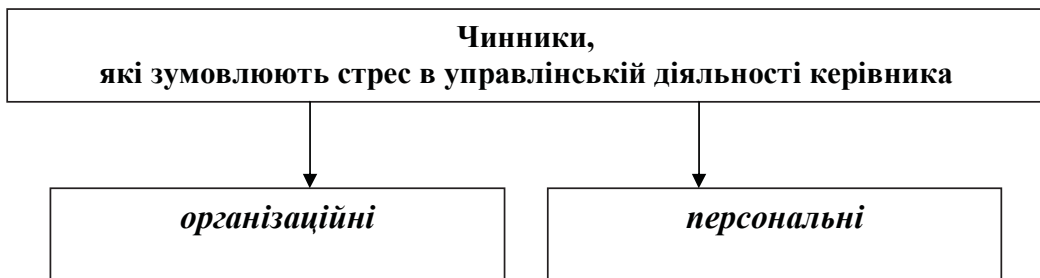
Типи конфліктних особистостей

▪ Демонстративний	
▪ Ригідний	
▪ Некерований	
▪ Винятково точний	
▪ Раціоналісти	
▪ Безвольні	

▲ **Стрес** – це сильний прояв емоцій, який викликає комплексну фізіологічну реакцію, це стан душевного та поведінкового розладу, пов'язаного з нездатністю особистості доцільно діяти у відповідних ситуаціях.

Стадії, які характеризують реакцію людини на стрес (за Сельє)

I стадія	це реакція на тривогу, наприкінці якої мобілізуються захисні функції організму.
II стадія	характеризується як опірність організму, протягом якої він адаптується до нових умов, викликаних стресорами.
III стадія	захисних засобів організму не вистачає для його адаптації до нових умов, настає такий стан, що веде до виснаження організму, і якщо ці стресори будуть діяти тривалий час, то це приведе до його загибелі.



Організаційні чинники

Конфлікт ролей.	Виникає стрес, коли до праці пред'являють суперечливі вимоги. Конфлікт ролей має місце при порушенні принципу єдиноначальності. Два керівники в службовій ієрархії можуть дати робітнику суперечливі завдання тощо.
Невизначеність ролей.	Виникає стрес, коли працівник не впевнений в тому, чого від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але вони будуть невизначеними. Люди повинні мати правильне уявлення про очікування керівника, про те, що і як вони мають робити і як їх після цього будуть оцінювати.
Нецікава робота.	Люди, які мають більш цікаву роботу, проявляють менше неспокою і менш схильні до фізичних недомогань, ніж ті, які займаються нецікавою роботою.
Погані умови	відхилення в температурі приміщення, шум, погане освітлення, погане повітря та інші чинники.
Неприязнь між керівником вищого та нижчого рангу	між колегами по роботі можуть викликати погане самопочуття, стресовий стан.

Персональні чинники

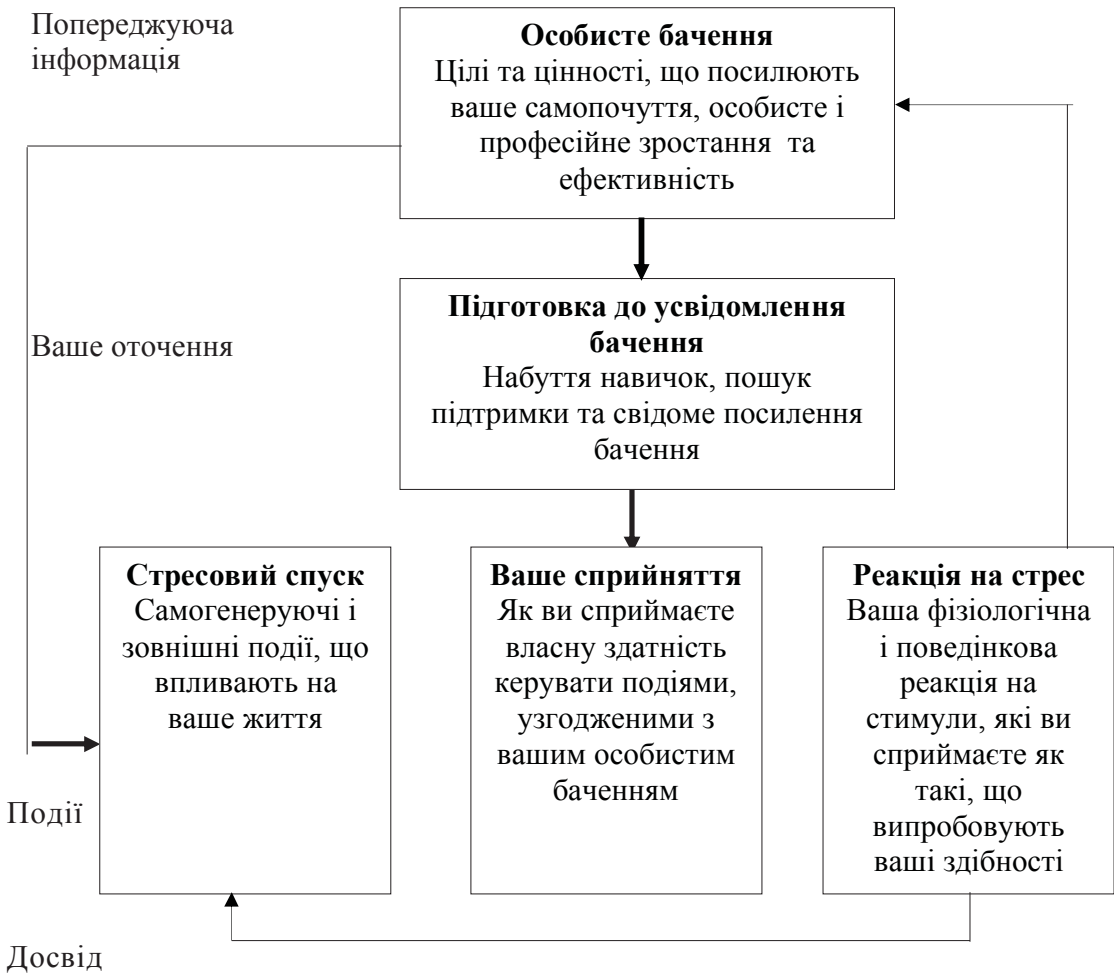
Кожна людина бере участь у багатьох видах діяльності, не пов'язаних з організацією, тут теж можуть виникати проблемні ситуації. Характер, стиль життя, ціннісні підходи до проблеми можуть сильно впливати на стресову схильність. Тому важливо вести нестресовий спосіб життя, самому відкидати негативні емоції.

Ознаки стресової напруги керівника

- неможливість зосередитися на чомусь;
- дуже часті помилки в роботі;
- погіршення пам'яті;
- почастишання відчуття втоми;
- дуже швидка мова;
- часте зникнення помислів;
- досить часто з'являються болі (голова, спина, область шлунку);
- підвищена збудливість;
- робота не доставляє колишньої радості;
- втрата почуття гумору;
- зростає кількість викурених цигарок;
- з'являється потяг до алкоголю;
- постійне почуття недоїдання;
- зникає апетит (може бути і втрата потягу до їжі);
- створюється стан вчасно закінчити роботу тощо.

▲ *Керування стресом – це програма, що зменшує стрес шляхом допомоги людям зрозуміти реакції на нього, визначити стресори і застосувати засоби мінімізації негативного впливу стресу.*

Індивідуальна стратегія керування стресом



Поради керівникові у запобіганні стресам:

- бажано завжди шукати причину, як головного мотиву, який переслідує Ваш співбесідник, опонент;
- не давайте втягнути себе в малий конфлікт, який може перерости у великий;
- усі елементи, причини шантажу, “силового тиску” потрібно викривати у колективі, найкраще присікати на початку;
- позбавляйтеся співробітника, який “мутить воду” у колективі;
- пам’ятайте, що критика, зауваження – корисні, але в міру.

- ☉ Щоб жити творчо, пошуково, проблемно, але безконфліктно, потрібно навчитися робити сигнальну інформацію контролю для себе, колективу, країни шляхом вивчення громадської думки, читання лекцій, проведення бесід, психотренінгів, гри-контролю тощо.

Тому доцільно перед керівником ставити завдання вивчати конфлікти, пізнавати їх причини, суть, динаміку та віднаходити шляхи, форми, методи попередження вирішення конфліктів у системі управлінських стосунків та управлінських рішень керівника.

Помилкові дії керівника, управлінця, що провокують конфліктність:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ порушення службової етики;▪ порушення службового законодавства;▪ несправедлива, неповноцінна оцінка керівником підлеглого й членів колективу;▪ некомпетентність професійна та управлінська тощо. |
| |
| |
| |

Фактори, які обумовлюють порушення службової етики

<ul style="list-style-type: none">▪ прояви грубості, надмірності, неповаги до підлеглих;▪ невиконання обіцянок;▪ нетерпимість до думок підлеглих, які відрізняються від його думок;▪ затискування критики в інших;▪ ущемлення прав підлеглих;▪ привласнення заслуг окремих членів колективу;▪ зловживання службовим становищем у корисних цілях;▪ доручення виконавцю роботи “через голову” безпосереднього начальника;▪ приховування інформації від членів колективу;▪ невитриманість (неврози керівника, управлінця негативно впливають на колектив);▪ критика, зауваження (грубого порядку), що принижує людину;▪ свідоме провокування конфлікту між підлеглими;▪ різні інтриги в колективі тощо.	

▲ *Медіація – процес раціональний, розрахований на спокійне й розумне обговорення проблем.*

☉ **Майстерність медіатора** проявляється в тому, як він уміє створювати атмосферу довіри на переговорах. **Технологія медіації** потребує, щоб медіатор менше говорив, а більше ставив запитань, для цього потрібне нешаблонне мислення, певна ерудиція, вміння спілкуватися, слухати, вставляти ремарки, аналізувати.

Основні принципи медіації

I принцип	рівноправність сторін.
II принцип	нейтральність медіатора.
III принцип	конфіденційність.

Функції медіатора у вирішенні конфліктної ситуації

1) аналітична	
2) активного слухача	
3) організації процесів переговорів	
4) генератора ідей	
5) забезпечення учасників спору правдивою інформацією	
6) контролю за реалістичністю ідей і виконуваних прийнятих угод	
7) навчання сторін процесу ведення переговорів з установкою на співробітництво	

Методи, які потрібно враховувати керівникові при розв'язанні конфліктів в організаціях.

1) Формування в організації певної (правдивої) думки про конфлікуючі сторони, яка є сильним регулятором поведінки людей.	
2) Звернення до так званого “незадіяного третього” (третейського судді).	
3) Керівник повинен вміло організовувати співробітництво обох конфлікуючих сторін, щоб виконати завдання, яке привело до конфлікту.	
4) Вчасно звернутися до посередника-конфліктолога,	
5) Керівник зобов'язаний достойно пояснити вимоги до кожного працівника,	
6) Керівник своїм управлінським професіоналізмом мусить спрямувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань	
7) Керівник повинен вміло застосувати адміністративні методи вирішення конфліктів	
8) Керівник може врахувати один із прийомів Томаса-Кіллмена	
9) Керівник постійно повинен приділяти увагу профілактиці конфліктів,	

Висновки до розділу 6.

1. Істрія людства, спілкування людей між собою, динаміка суспільно-політичних відносин, система управлінської діяльності свідчать, що конфлікти є невід’ємним елементом соціальної взаємодії, вони є повсякденним явищем суспільного життя, невід’ємним атрибутом у системі ділового спілкування.
2. Конфлікти є джерелом змін, що відбуваються у системі людської діяльності та управління. Саме внаслідок запобігання, або ж розв’язання конфліктів суспільні відносини стають більш мобільними, динамічними, здатними до модернізації та оновлення, адже відкидаються віджилі норми мислення, принципи управління, старі стереотипи поведінки та цінностей.
3. Керівник в органах управління та місцевого самоврядування дуже часто зустрічається із різного типу конфліктогенами та конфліктами, тому надзвичайно важливо мати базові знання про конфлікти, їх функції, причини та профілактику в процесі управлінської діяльності.
4. Робота керівника з людьми дає цілий потік вражень, інформації про них та їхню життєтворчість. Людське життя суперечливе, в ньому кожний індивід так чи інакше самовизначається і самостверджується через постановку та вирішення проблем, тому дуже важливо не допускати проблеми до конфліктів.
5. Професійний керівник повинен намагатися бути тактовним, дипломатичним, терплячим, але пам’ятати про тверді вимоги щодо справи, бо в іншому разі тактовність і дипломатичність стануть рисами слабкості, конфліктності.
6. У процесі управлінської діяльності, вирішенні завдань, врахування їх складності, часто керівник та і його підлеглі можуть знаходитися у стресовій ситуації, тому пропонуємо звернути увагу керівника на проблеми стресорів і стресів, які слід виявляти і попереджувати та вміти захищатися від них, долати стреси.
7. Надзвичайно важливо для керівника вміти управляти конфліктними ситуаціями, вирішувати та запобігати конфліктам. У розділі дано низку порад з приводу конфліктологічних проблем керівникам, управлінцям та представникам місцевого самоврядування.

Нотатки до розділу 6.

ЗМІСТ

Розділ 1	Керівна діяльність: поняття, сутність, структура.	3-15
Розділ 2	Сучасний керівник: вимоги життя та реальність.	16-22
Розділ 3	Тактика та стратегія у діяльності керівника по створенню дієздатного колективу.	23-34
Розділ 4	Технологія діяльності керівника в органах державного управління та місцевого самоврядування з добору, розстановки, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.	35-48
Розділ 5	Стиль роботи керівника. З урахуванням специфіки органів державного управління та місцевого самоврядування.	49-63
Розділ 6	Конфлікти в процесі управлінської діяльності.	64-78