

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему «ВПЛИВ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ
ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛЮ
УПРАВЛІННЯ СУДОЧИНСТВОМ»**

Виконав: студент II курсу, групи 8.0539- з
спеціальності 053 Психологія
Сінельнік Руслан Васильович
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Губа Н.О.
Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри
психології Грединарова О.М.

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра психології

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« ____ » _____ 2020 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____ Сінельніка Руслана Васильовича _____

1. Тема роботи Вплив індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління судочинством

керівник роботи Губа Н.О. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «14» липня 2020 року № 1032-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати теоретичні аспекти вивчення ефективності стилю управління в науковій літературі; провести теоретичний аналіз психологічних особливостей прояву особистості та професійної діяльності керівника в судочинстві; емпірично дослідити вплив індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління та розробити рекомендації щодо системи підбору керівного складу в судочинстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 7 рисунків, 1 таблиця

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Губа Н.О., доцент		
Розділ 1	Губа Н.О., доцент		
Розділ 2	Губа Н.О., доцент		
Висновки	Губа Н.О., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2020 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2020 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2020 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	вересень-жовтень 2020 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2020 р.	Виконано
6	Передзахист	листопад 2020 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2020 р.	Виконано

Студент _____ Р.В. Сінельнік

Керівник роботи _____ Н.О. Губа

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 75 сторінок, 1 таблиць, 7 рисунків, 81 джерело.

Об'єкт дослідження – стилі управління в судочинстві.

Предмет дослідження – вплив індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління в судочинстві.

Мета роботи виявити вплив індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судочинстві та запропонувати інтегровану модель успішного керівника в судовій установі.

Гіпотеза дослідження емоційність, як індивідуально-типологічна особливість керівника, більшою мірою впливає на ефективність стилю управління в судочинстві.

Методи дослідження: – теоретичні методи (теоретико – порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури); – емпіричні (тестування, опитування), математична та статистична обробка даних.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації досліджень такого маловивченого питання, як вплив індивідуально - типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління в судочинстві.

Галузь використання: тренінги, консультації, для подальшого підвищення ефективної діяльності правосуддя на черговому етапі судової реформи.

ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, СТИЛЬ
УПРАВЛІННЯ, СУДОЧИНСТВО, КЕРІВНИК, СУДОВА УСТАНОВА.

SAMMARY

Sinelnik R.V. The influence of personality individual-typological features on the effectiveness of judicial management style.

The qualifying work of the master: 75 pages, 1 tables, 7 figures, 81 sources.

The object of research is management styles in litigation.

The subject of research - the influence of individual-typological characteristics of the individual on the effectiveness of management style in justice.

The purpose of the work is to identify the influence of individual-typological features of the head on the effectiveness of management style in the judiciary and to propose an integrated model of a successful head in a judicial institution.

The hypothesis of the study of emotionality, as an individual-typological feature of the head, to a greater extent affects the effectiveness of management style in the judiciary.

Research methods: - theoretical methods (theoretical - comparative analysis of psychological and pedagogical literature); - empirical (testing, surveys), mathematical and statistical data processing.

The scientific novelty of the study lies in the systematization of research on such a little - studied issue as the influence of individual - typological features of personality on the effectiveness of management style in the judiciary.

Scope: trainings, consultations, for further increase of effective activity of justice at the next stage of judicial reform.

Key words: individual-typological features, style of management, judicial procedure, manager, judicial institution.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти управлінської концепції керівника.....	10
1.2. Соціально-психологічні характеристики стилів керівництва трудовими колективами.....	19
1.3 Специфіка професійної діяльності керівництва в судочинстві.....	26
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ.....	32
2.1. Психологічні детермінанти ефективності стилю управління в судовій установі.....	32
2.2. Вплив індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління.....	43
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНДИВІДУАЛЬНО – ТИПОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ.....	52
3.1. Методи, методики та процедура дослідження	52
3.2. Результати дослідження та їх інтерпретація	57
3.3. Інтегрована модель «Трьох рівневої професійної компетентності успішного керівника» в судовій установі.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII започаткувало реалізацію новітніх напрямів реформування судової влади у контексті наближення її до потреб людини в цілому, захисту конституційних прав, свобод та інтересів громадян і юридичних осіб [21].

При цьому вирішальне значення для злагодженої роботи усієї судової системи має тісний взаємозалежний зв'язок між процесуальною діяльністю суду, яка спрямована на якісне відправлення правосуддя під час розгляду конкретної справи, позапроцесуальною діяльністю судової установи, змістом якої є забезпечення виконання функцій правосуддя. Ефективність роботи судових установ, якість, справедливість та законність прийнятих рішень у великій мірі залежить від належної організації їх роботи, що в свою чергу, визначає необхідність трансформації та впровадження інноваційних форм і методів, спрямованих на ефективне, якісне адміністрування в судових установах.

Питання оцінки ефективності діяльності судової влади в останні роки розробили такі фахівці, як В.Большакова, В.Бринцева, Ф.Жалінський, Л.Москович, Ю.Северин, В.Сташис, А.Стрижак, А.Хливнюк, Ю.Шемчушенко, М.Якимчук та ін.

Тенденції реформування судової влади, які відповідають світовим вимогам, спрямовані на звільнення суддів від виконання неприцільних їм функцій, що надає змогу суддям сконцентрувати свою увагу на основному своєму завданні - здійсненні правосуддя. Це, зокрема, було реалізовано шляхом наділення керівників апаратів певними повноваженнями.

Посада керівника апарату суду є досить новим явищем для судової системи України, тому на сьогоднішній день є актуальним питання удосконалення організації роботи судових установ через призму побудови

сучасної концепції судового управління, в якому значна увага приділяється посаді керівника, а також його співпраці з головою суду та іншими працівниками суду.

Роль керівника апарату суду є досить відповідальною та вимагає наявності у конкретної особи управлінських здібностей, професіоналізму, лідерських якостей як для втілення ефективної організації забезпечення діяльності кожного окремого суду, так і для вдосконалення судового управління в Україні в цілому.

При організації дослідження враховувалися вимоги диференціального підходу до особистості, враховуючи її індивідуальність (Б.Г.Ананьев, В.С.Мерлин, К. К. Платонов С.Л.Рубинштейн, В.М.Русалов) ,теоретичні та прикладні акмеологічні розробки професіоналізму діяльності й особистості державних службовців (А.А.Деркач, В.Г.Заикин, В.Н.Маркин, В.Г.Асеев, А.А.Бодалев, Н.В.Кузьмина, Ю.В.Синягин).

Теоретичну основу дослідження впливу індивідуально – типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління складають роботи, що відображають процес вивчення організаційно-управлінських структур і їхніх психологічних характеристик (О.С.Виханский, Ю.Д.Красовский, С.А.Липатов, А.І.Наумов, А.І. Пригожін, Ю.В.Синягин та ін), психологічних особливостей особистості керівника та управлінської діяльності (Базаров Т.Ю., А.А. Деркач, Ю.М. Ємельянов, О.С. Жаріков, Ковальов А.Г., Кричевський Р.Л., О.С. Кузьмін, Р.С. Немов, В.А. Пономаренко, А.Л. Свенціцький, А.В. Філіппов, А.У. Хараш, В.М. Шепель, В.А.Ядов та ін), індивідуального стилю управлінської діяльності керівника (А.Л. Журавльов, Климов Е.А., А.А. Русалинова та ін.), формування ефективних індивідуальних стратегій управління з урахуванням особливостей організаційної середовища і власних особистісно-професійних та індивідуально-психологічних особливостей керівника (К.А.Абульханова, О.С.Анисимов, А.А.Бодалев, А.А.Деркач, Н.В.Кузьмина, И.Н.Семенов, Е.А.Яблокова та ін.), а також, дослідження науковців загальних проблем стилів управління через взаємовідносини

керівника і підлеглих (Ф. Мескон, Г. Опанасюк, Г. Саймон, Т. Уінслоу, Є.А. Уткін, Р. Холт та ін.).

Незважаючи на досить велику кількість наукових праць, питання дослідження впливу індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління судочинством залишається недостатньо дослідженими.

Розглядаючи індивідуально-типологічні особливості керівника, які потенційно можуть впливати на ефективність стилю управління в судовій установі ми змушені опиратися на непрямі дані, тому що фактично відсутні прямі дослідження з цього питання. Враховуючи необхідність комплексного підходу до розгляду окресленого питання, роботу можна вважати актуальною.

Об'єкт дослідження – стилі управління в судочинстві.

Предмет дослідження – вплив індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління в судочинстві.

Мета роботи виявити вплив індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судочинстві та запропонувати інтегровану модель успішного керівника в судовій установі.

Гіпотеза дослідження - емоційність, як індивідуально-типологічна особливість керівника, більшою мірою впливає на ефективність стилю управління в судочинстві.

Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні аспекти вивчення ефективності стилю управління в науковій літературі;
- провести теоретичний аналіз психологічних особливостей прояву особистості та професійної діяльності керівника в судочинстві;
- емпірично дослідити вплив індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління та розробити рекомендації щодо системи підбору керівного складу в судочинстві.

Методи та організація дослідження. З метою виконання визначених завдань і перевірки гіпотези були використані такі методи дослідження:

теоретичні – теоретико – порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури;

емпіричні – спостереження, тестування, анкетування, методи математичної обробки даних із їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації досліджень такого маловивченого питання, як вплив індивідуально - типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління в судочинстві.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання деяких результатів дослідження щодо впливу індивідуально-типологічних особливостей особистості на ефективність стилю управління в судочинстві для подальшого підвищення ефективної діяльності правосуддя на черговому етапі судової реформи.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечено методологічною обґрунтованістю вихідних положень, об'єктивним аналізом стану досліджуваної проблеми в теорії та практиці, відповідністю методів дослідження його меті та завданням.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел 81 найменувань. Загальний обсяг основного тексту 75 сторінок. Робота містить 7 рисунків та 1 таблиця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ

1.1. Теоретичні аспекти управлінської концепції керівника

Будь-яким трудовим колективом щоб він не розпався необхідно керувати. При цьому під керівництвом розуміється цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями і компетенцією керівників, колективів та індивідів. Іншими словами, це взаємодія керівників і виконавців, метою якого є постійне забезпечення функціонування певної системи в цілому.

Керівництво - основний елемент процесу управління, що становить його головний зміст. Зміст процесу керівництва визначається в основному двома чинниками: обсягом повноважень (компетенцією) керівника і характером проблеми, яку йому належить вирішити шляхом впливу на підлеглий колектив або індивід.

Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г. стверджують, що керівництво – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей [23].

Слово «керівник» буквально означає «веде за руку». В кінці минулого століття керівника розглядали як людину, яка відповідає за нагляд над всіма підрозділами в цілому.

Спробуємо розібратися, що слід розуміти під терміном «управління».

За формулюванням американського вченого П.Друкера : «Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [12].

Сучасні німецькі дослідники проблем управління В.Зінгер і Л.Ланг дають таке визначення управління «Управління - це таке керівництво людьми і таке використання коштів, що дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом» [15].

«Управління - сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значущих цілей організації. Управління є стимулюючим елементом соціальних змін» [12]. Людська особистість в сфері управління виступає як суб'єкт безпосереднього спілкування, як центральне ланка і головна категорія діяльності [31].

За висловленням австрійського інтелектуала Пітер Фердінанд Друкер, одного із перших теоретиків управлінської діяльності, управління – це досягнення результату шляхом систематичної організації роботи підлеглих [12].

Діяльність сучасного керівника безпосередньо залежить від умілого використання людського фактора. Керівник повинен володіти певними управлінськими здібностями, щоб потрібним чином впливати на людей, які йому підпорядковані, а також на тих, хто йому не підкоряється, але від яких залежить робота всієї організації, якою він керує. Керівник який турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером.

«Лідерство - це здатність впливати на поведінку окремих осіб і груп співробітників через особисті якості, щоб зосередити їх зусилля на досягненні цілей організації.; деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючі творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань» [16].

Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних механізмів.

Влада лідера посилюється, якщо він отримує визнання підлеглих як лідер за рахунок особистих якостей - компетентності, рішучості, енергії, здатності викликати ентузіазм в інших. Як результат у колективі складаються стосунки "лідер-послідовник", які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки "начальник-підлеглий" [19, 44].

Лідерство дозволяє особливо посилити керівництво в таких областях, як постановка мети; координація дій працівників; оцінка результатів роботи працівників; мотивація діяльності.

Генов Ф.І. у своїх роботах виділяє основні три підходи до розуміння лідерства. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне - підлеглих. При виборі керівника в цьому випадку наголос робиться на природні особливості його характеру. Наступний підхід називається поведінковим. Він заснований на головному, що увага орієнтована на тип поведінки майбутнього лідера. Третій підхід називається теорія випадку. Він орієнтований на переконанні, що успіх будь-якого керівника залежить від усіх зовнішніх факторів, до яких слід адаптувати будь-який тип характеру і поведінки [8].

Теорія рис характеру особистості. Спроби визначити, якими рисами характеру має бути ідеальний керівник, ґрунтують основу цієї теорії. Дослідники зосереджуються на особистих якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях лідера-керівника. Дослідження, які були проведені для визначення того, якими фізичними якостями має володіти керівник, демонструють нам, що немає явних фізичних відмінностей між лідером/не-лідером. Вага, зріст, стать, вік та зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи невдачу будь-якої організації. В житті для нас дуже велику роль відіграє зовнішність співробітника, але зазвичай ми піклуємося про повагу до людини, яка виглядає як керівник, але на успіх в справах, якими вона керує, від цього майже не впливає. Дослідники говорять, що вираз «показники природжених лідерів» має право на існування і повністю відображає ситуацію із залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик лідера-керівника. Спроби виявити конкретний набір рис характеру та розумових здібностей ідеального лідера мали малий успіх. Едвін Гізеллі приділив цьому напрямку досліджень особливу увагу. Він присвятив більше двадцяти років наукової діяльності вивченню цього питання і прийшов до висновку, що у лідера з сильними авторитарними тенденціями менше шансів на успіх, ніж у

більш спокійного в цьому відношенні людини. Менш важливі риси, якими можна охарактеризувати керівника, виділемо: професійні досягнення (службові досягнення та кар'єрний ріст), вроджені здібності, впевненість в собі. Ще одне дослідження на ту ж тему провів Фред Філдер. Він прийшов до висновку, що у проникливого і психологічно далекого від підлеглих керівника більше шансів на успіх. Такому керівнику простіше об'єктивно оцінити роботу кожного співробітника. Але, мабуть, найважливішим висновком з усіх подібних досліджень є наступне твердження: індивідуальні риси особистості лідера практично не впливають на успіх всієї справи, а це означає, що вони не були критеріями при виборі лідерів-керівника [80]. Дуже важливо знайти оптимальне поєднання особистісних характеристик лідера і характеристик очолюваної ним групи. Якщо таке поєднання вдасться знайти, продуктивність такої групи різко зросте. Крім перерахованого вище, слід зазначити, що у чоловіків і жінок абсолютно рівні шанси на успіх.

Поведінкова теорія. Такий підхід заснований на вивченні життєвого досвіду майбутнього лідера, наскільки успішні або невдалі його дії в різних сферах діяльності. Якщо стиль поведінки здобувача відповідає певним вимогам, у нього обов'язково є шанс бути прийнятим на роботу. Якщо людина вже є керівником, то в цьому випадку є певні прийоми, які допомагають йому обрати більш підходящий стиль поведінки з метою підвищення ефективності управлінських структур.

Два найсильніших напрямлення у вивченні лідерства сформувалися в середині 1940-х років в Університеті штату Огайо і в Мічиганському університеті, де й були закладені основи теорії поведінки. Вчені прийшли до висновку, що існує два основних аспекти поведінки лідера: турбота про людей і зосередження уваги на виробничому процесі [37].

При першому підході лідер приділяє особливу увагу взаємовідносинам з підлеглими, довірлива атмосфера, взаємодопомога, чуйність до потреб підлеглих є головним чинником роботи. Як правило, лідери цього типу м'які,

відкриті, привітні. Команди під керівництвом такого лідера згуртовані і злагоджені.

Другий підхід заснований на бажанні керівника змусити підлеглих працювати таким чином, щоб досягти максимальної продуктивності. Керівники, які підтримують такий стиль поведінки, вимагають суворого дотримання графіків роботи, вчасно та правильно виконання завдань, що стоять перед усією командою. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, понад усе устанавлюють правила, інструкції та регламент процедур. Дослідження, проведені в двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, керівники, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотнє. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний [17]. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вище, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

За останні роки найбільш вагомий внесок у вивчення стилів керівницької поведінки зробив Гаррі Юкл, який розробив дев'ятнадцять категорій лідерської поведінки. Цей список є ґрунтовний [81]. Він може бути використаний для навчання молодих та перекваліфікації досвідчених керівників та допомоги їм зрозуміти, що повинен включати процес управління командою. Дослідження Юкла дозволяють нам створити правильний образ керівника, оцінити правильність таких дій керівника. Це все може допомогти та направити робочий процес на якісніший та вищий рівень доботи.

Основна увага приділяється виробництву. Ця сторона діяльності менеджера включає всі види діяльності, які проводяться з метою підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

Чутливість та уважність. Ці категорії необхідні в діяльності керівника. Щоб зберегти та зміцнити свої позиції, керівник групи повинен бути надзвичайно уважним до своїх членів, суворим та об'єктивним. Керівник повинен надати певну підтримку людям, які вірять у нього.

Надхнення. Ця риса завжди характеризує лідера, який володіє нею з позитивної сторони. Здатність керівника стимулювати членів своєї команди, вселяти в них впевненість у собі, надихати їх виконувати будь-які завдання, ці правила можуть бути запорукою успіху всього бізнесу.

Похвала та визнання. Використання таких методів винагородження працівників є запорукою ефективності всього виробництва. Керівник може висловити подяку за добре зроблену справу та роботу, відмітити особливий внесок у виконану роботу, висловити вдячність, та наголосити на збереженні такого ставлення і в майбутньому.

Винагорода за роботу. Менеджер може висловити свою подяку робітникам, як подарунка так і грошової премії, а також підвищення на посаді чи надання більш сприятливих умов праці, подовження щорічних відпусток та відгулів.

Участь у прийнятті рішень. Керівник консультується з підлеглими з головних питань ведення бізнесу в компанії, дозволяє йому вносити корективи у свої рішення.

Передача повноважень. Керівник може частину своїх функцій передати робітникам і розподілити відповідальність між ними, тоді як члени команди самі обговорюють, як вони вважають правильним виконати покладену на них частину роботи.

Уточнення ролей. Керівник доповідає про обов'язки та відповідальність підлеглих, роз'яснює правила, норми та стилі поведінки в організації, дає їм поняття, чого саме він хоче від кожного з працівників.

Постановка цілей. Керівник наголошує на значимості кожного із завдань, що виконуються, ставить загальну мету, оцінює швидкість виконання кожного працівника та кожного завдання, наголошує на надійному зворотньому зв'язку.

Навчання. Керівник визначає необхідність перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх підлеглих.

Поширення інформації. Керівник інформує підлеглих про всі події, що відбуваються в компанії, включаючи інформацію про діяльність усіх підрозділів в організації та поза її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, які приймаються керівництвом, а також надає інформацію про збори та конференції організації.

Вирішення проблем. Керівник вирішує проблеми, що виникають у процесі роботи. Він повинен рішуче завершити вирішення цього питання.

Планування. Керівник складає чітку програму дій для реалізації цілей та мети організації.

Координація дій. Керівник повинен організувати ясну та чітку координацію між підрозділами організації, надати чітку мету та вид роботи усім працівникам, донести, наскільки важливе чітке виконання роботи для організації.

Полегшення роботи. Керівник забезпечує підтримку підлеглих, надаючи необхідні матеріали та інформацію, виділяючи додаткові приміщення на робочому місці, вирішує різного роду питання та проблеми.

Залучення консультантів. Керівник підтримує контакти зі спеціалістами різних галузей і при необхідності користується їх допомогою, порадами, консультаціями.

Встановлення сприятливого клімату в колективі. Керівник робить все, щоб підтримувати атмосферу довіри та взаєморозуміння, співпраці та взаємодопомоги серед своїх підлеглих.

Управління конфліктами. Усі керівники повинні прагнути уникнення різних типів конфліктів та ситуацій у своєму колективі. Для уникнення

конфліктів проводиться профілактична робота з колективом, проводяться тренінги на сполучення колективу, та робота з подолання конфліктних ситуацій.

Дисципліна і критика. Усі керівники рано чи пізно стикаюся з ситуацією, коли треба налагоджувати дисципліну в роботі співробітників в організації, що пов'язано з несумлінністю робітників, порушеннями інструкцій, невідповідальною працею. Дисциплінарними покараннями може бути: офіційне зауваження, зтягнення доплат та премій, пониження в кар'єрі та посаді, звільнення та звільнення за статтею.

Теорія кейсів: Один із останніх і найбільш обговорюваних підходів до розуміння лідерства базується виключно на теорії поведінки. Він стверджує, що поведінка лідера структурована по-різному в кожній конкретній ситуації. Цей підхід названий як теорія випадку або ситуаційний підхід [81].

В рамках вивчення цієї теорії дослідники розробили основні моделі управлінської поведінки, що мають суттєве практичне значення.

Підлегли, які залежать від свого керівника, які не мають можливості висловити свою точку зору; мають низьку кваліфікацію (не завжди); усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень; усвідомлюють, що є членами групи "трудова надлишки"; практично не мають незалежності; часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками. Ситуація на робочих місцях: панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Обсяг виробничих витрат жорстко контролюється. Існує постійний ризик травмування. Робота не вимагає високих професійних навичок та переобладнання, найчастіше вносяться зміни у виробничий процес. Можливі наслідки зловживання цим стилем призводять до того, що спілкування, зниження адаптації робітників до кардинальних змін; діяльність є рутиною; творче зростання практично неможливе. Демократичний режим - це коли лідер має обмежену владу, може встановити межі свого використання або прийняти умови; група може усунути його з посади та

замінити членом команди; залежить від часових меж у своїй діяльності; може використовувати обмежену кількість санкцій проти підлеглих.

Підлегли: контролюють методи управління; переважно середній клас; найчастіше такі професії, як науковці, інженери, менеджери тощо; мають високі професійні навички; поважають суворий порядок, але не авторитарний; мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочому місці: цілі діяльності доступні та зрозумілі кожному. Відповідальність та контроль розподіляються між менеджерами на різних рівнях. Завжди існують обмеження за часом для виконання певного завдання. Перетворення носять поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик для здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

Режим слабкого, безініціативного керівництва — це коли лідер не має реальної влади; не обмежений тимчасовими межами; незамінний на посаді, всіх така позиція влаштовує; не може прийняти ніяких санкцій; не має знань з специфіки виробництва. Підлегли: мають більше влади, ніж керівник; не приймають порядок; легко піднімаються на заколот, страйк; слабо організовані; як правило, це учені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність. Ситуація на робочих місцях: немає чітко визначених цілей діяльності та структури в організації. В основному функціонує система самоконтролю. Час на виконання поставлених завдань не обмежується. Зміни у системі праці практично не визначаються, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання. Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління. Застосування подібного стилю організації роботи може викликати дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність

взаєморозуміння, взаємодопомоги, єдиного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосередньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насадження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

Фред Філдер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків, вважав, що «ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації» [80]. Погоджуючись з цією думкою вважаємо доцільним в нашому дослідженні використовувати ситуаційний підхід.

Таким чином, весь процес керівництва можна розглядати як процес використання управлінцем своїх особистих якостей і стилю керівництва.

1.2. Соціально-психологічні характеристики стилів керівництва трудовими колективами

Керівник в процесі своєї діяльності виконує свої зобов'язання в притаманному йому стилі. Стиль керівництва відтотожнюється в методах спонукання колектива до виконання завдань та обов'язків, проявленя ініціативи та творчого підходу підлеглих до своєї роботи, перевірку виконаної роботи підлеглих. Стиль керівництва може відображати якість діяльності керівника, його вміння забезпечувати ефективну управлінську діяльність, створювати робочу та комфортну атмосферу в своєму колективі, що сприятиме розвитку колективу, гарних відносин та взаємодопомоги між підлеглими. Ступінь делегування повноважень керівником, типи повноважень, якими він користується, і його турбота про людські стосунки або, перш за все, про виконання завдань - все це відображає стиль керівництва керівника [5].

Стиль є соціальним явищем, оскільки він відображає світогляд і переконання керівника, а також, значною мірою визначає результати всієї системи.

Слово "стиль" від грецького походження, спочатку воно означало стрижень для написання на восковій дошці, а пізніше, воно вживалося у значенні "почерк" [2].

А.А. Журавльов провів одне з найглибших досліджень стилю в сучасній психології управління. Він дав таке визначення: «стиль - це індивідуально-типові риси стійкої системи впливу керівника на колектив» [2].

Пояснювальний словник з питань управління говорить: "Стиль управління - це сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення проблем і проблем, що використовуються керівниками організацій і підприємств у своїй практиці" [56].

На думку Маури А.А., стиль керівництва - це звичне поведження керівника щодо підлеглих, з метою впливу на них та спонукання їх до досягнення організаційних стилів [27].

А. Л. Журавльов та В. Ф. Рубахін розуміють стиль керівництва як індивідуально-типологічні особливості цілісної, відносно стійкої системи методів, стилів, методів впливу на керівника колективу з метою ефективного та результативного виконання управлінських функцій [31].

Стиль керівництва - це інтегративна характеристика керівника, яка відображає його особисті якості, стосунки з підлеглими та особливості діяльності [31].

Дж.Скотт визначала стиль керівництва - це стійкий прояв взаємодії керівника з колективом, сформований під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних умов керування, особистісних характеристик керівника [51].

Поширеним в визначеннях стилю управління є його інтерпретація як спосіб впливу керівника на підлеглих. З цього нас дуже цікавлять два останніх визначення, оскільки вони більш повно відображають концепцію стилю управління і охоплюють зміст попередніх визначень.

Прийнятий стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника і органу управління, їх здібності створювати і відтворювати в колективі атмосферу, яка сприяє високопродуктивній праці.

Поняття стилю доречно використовувати, як доповнення до особистості керівника. Однак не можна стиль прирівнювати до особистості керівника та оцінювати його стиль, як певний прояв його індивідуальності.

До суб'єктивних факторів, що визначає стиль в управлінні можна віднести: принципи і установки, що обумовлюють уміння користуватися владою; специфіка психічного складу керівника (темперамент, характер); вибір форм і методів впливу на підлеглих у кожній конкретній ситуації; неповторні особисті якості, що визначають «управлінський почерк»; індивідуальні особливості виконання соціальних ролей керівника; рівень професійних знань, інтелекту і культури, що визначає характер поведінки [16].

Загалом, об'єктивні складові стилю можуть бути зведені до наступного: специфіка системи, її цілі та завдання, управлінської структури; закономірності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності, навколишнє виробниче середовище (організація праці, забезпеченість певними ресурсами); особливість керованого колективу (структура, рівень підготовки, характер взаємин, соціально-психологічні риси виконавців), рівень практики управління; способи і прийоми управління, використовувані вищим керівництвом.

Як видно, суб'єктивні фактори залежать від особистості керівника, а об'єктивні фактори формуються під впливом навколишнього середовища.

Ми можемо сказати, що стиль роботи є способом впливу керівника на колектив, метою якої є ефективне виконання управлінських функцій. На стиль впливають особистість керівника, способи та прийоми, за допомогою яких він здійснює управлінську функцію, та інші об'єктивні фактори. Стиль виражає відносини, що складаються між керівником і підлеглим.

Велика кількість класифікацій стилю керівництва в теорії свідчить про складність цього соціального явища.

Поняття про стилі керівництва запропонував К. Левін, який вивчав їх разом зі своїми співробітниками Р. Липпит і Р. Уайт при керівництві дитячим колективом [44]. Ними виділено дві сторони керівництва: зміст рішень,

запропонованих лідером групи, і техніка (прийоми, способи) здійснення цих рішень.

З тих пір вивчення стилів керівництва в соціальної, педагогічної і спортивної психології приділяється велика увага. Особливо інтенсивно це питання вивчалось в нашій країні в 1970-1980-ті рр. (В. Р. Афанасьєв, 1977; В.П. Волков, 1973; А. Л. Журавльов, 1983; А. А. Русалинова, 1980, і ін).

На протязі довгих років з моменту публікації результатів досліджень Левіна про стилів керівництва, вчені різних країн світу звернули увагу до цієї теми. Це - Фадлер, Адаір, Р. Линерт, Танненбаум, Шмідт та інші.

Розглянемо деякі теорії та їх характеристики:

Левін представив три типи стилі: диктаторський, демократичний, попустительський. В експериментах Левіна найбільш результативною була робота про диктаторський стиль керівництва (у присутності керівника); демократичний стиль є найбільш популярним; засуджуючи погане в усіх відношеннях [25].

Танненбаум і Шмідт створили теорію балансу (влада керівника та свободи підлеглих). Використовуваний стиль керівництва залежить від: керівника, підлеглих, завдання, ситуації [77].

Р. Блейк і Дж. Мутон виділяють п'ять стилів керівництва: управління в душі замиського будинку: велика увага приділяється задоволенню потреб людей, що створює сприятливий ґрунт для створення в колективі комфортної і дружелюбною атмосфери; збіднене управління: додається мінімум зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів; влада - підпорядкування: людські аспекти присутні у мінімальній мірі, головне - виробничий результат; організаційне управління: балансування між необхідністю в досягненні виробничих результатів і підтриманням на задовільному рівні морального настрою робітників; групове управління: виробничі успіхи визначаються відданими своїй роботі людьми, взаємовідносини між якими ґрунтуються на довірі, повазі і взаємозалежності [31].

Д. Макгрегор розробив 2 моделі керівників - X і У. У відповідності з першою моделлю (X) керівник повинен неодмінно володіти рисами диктатора, оскільки вважає, що: люди зазвичай не люблять працювати і намагаються ухилитися від своїх обов'язків; працівників потрібно змушувати трудитися, маніпулювати ними, погрожувати й карати, щоб домогтися виконання поставлених перед організацією цілей; люди хочуть бути веденими, прагнучи до захисту та уникаючи відповідальності [27].

Керівник, що відповідає моделі Y, виходить з прямо протилежних уявлень: людям подобається працювати, і для багатьох у праці приховане джерело задоволення; більшість працівників керуються самодисципліною і не потребують загрози; вони також зацікавлені в досягненні загальних цілей; багато хто не тільки не уникають відповідальності, але, навпроти, прагнуть до неї; здатність творчо вирішувати організаційні проблеми властива не лише обраним керівникам; заохочення - найкращий спосіб надихнути людей на виконання завдань, що стоять перед організацією [31].

В основному дослідники розрізняють три класичні стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Звичайно, існуючі стилі - це лише опис багатьох відтінків та специфіки управлінської взаємодії [52]. Авторитарний стиль керівництва (самодержавний, директивний, адміністративний).

При аналізі стилів керівництва багато авторів найбільш негативно ставляться до авторитарного стилю керівництва. Авторитаризм лежить в основі переважної більшості організаційних конфліктів через прагнення суб'єкта до монопольної влади. Авторитарне керівництво характеризується надмірною централізацією влади лідера, більш довільним вирішенням усіх питань, пов'язаних з діяльністю організації, та обмеженням контактів з підлеглими. Цей стиль характеризується рішучими, авторитетними, вольовими людьми, жорсткими по відношенню до інших. Автократ «усе знає сам» і не приймає заперечень. Нікому не довіряє, не повідомляє про свої наміри; дає ділові, короткі завдання; заборони майже завжди супроводжуються погрозами.

Похвала та осуд працівників є надзвичайно суб'єктивними. Емоції підлеглих та колег не враховуються. Випадки в колективі плануються заздалегідь в цілому, для кожного працівника визначаються лише найближчі цілі. Голос керівника є визначальним, а його позиція поза групою.

Претензія самодержця на компетентність у всіх питаннях створює хаос і зрештою негативно впливає на результати. Автократ своїм свавіллям паралізує роботу колективу, на який він спирається. Втрачає найкращих робітників, створює ворожу атмосферу в колективі та в свій бік, яка загрожує йому самому. Незадоволені і обурені підлегли можуть підвести і дезінформувати в важливих питаннях. Працівники, які працюють в залякуванні, ненадійні, не працюють з повною віддачею, не враховують інтереси підприємства, при найменшій можливості вони реалізують «право» позичати майно власника.

Водночас В.М. Цветаєва зазначає, що в сучасній інтерпретації авторитарний стиль також має сильні сторони: він дозволяє швидко приймати рішення та мобілізувати працівників для їх реалізації, а також допомагає стабілізувати ситуацію в командах конфліктів. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня та слабкої трудової мотивації працівників. Це необхідно в умовах низького культурного рівня об'єкта управління [38]. Існують різновиди авторитарного стилю: «експлуаторський» і «доброзичливий».

Демократичний стиль керівництва (колегіальний) формується у людей, які не люблять брати на себе відповідальність, відповідальність не концентрується, а розподіляється згідно з переданими повноваженнями. Управління характеризується високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю працівників у прийнятті рішень. Атмосфера створюється, в якій виконання службових обов'язків стає привабливим справою, і досягнення цього успіху служить винагородою. Цей стиль передбачає інструкції у формі речень, не сухий виступ, а доброзичливий тон, похвала та осуд - з урахуванням думки колективу. Позиція керівника - усередині групи, тобто лідер, поводить як один із членів групи; кожен працівник може вільно висловлюватися з різних

питань. Здійснюючи контроль, демократ акцентує увагу на кінцевий результат. Така ситуація створює умови для самовираження працівників, вони розвивають самостійність, що сприяє сприйняттю досягнення цілей організації як власних. Взаємодія керівника та підлеглих дорівнює співпраці.

Ліберальний стиль керівництва (нейтральний, попустительський) формується у людей, які не люблять брати на себе відповідальність. Керівник порушує питання перед виконавцями, створює необхідні організаційні умови для роботи, встановлює межі рішення, а потім відступає на другий план. Він зберігає функції консультанта, модератора та експерта та оцінює результати. При цьому заохочення і покарання відступають на другий план у порівнянні з внутрішнім задоволенням, яке підлеглі отримують від реалізації свого потенціалу і творчих можливостей. Підлеглі позбавлені від постійного контролю і «самостійно» приймають рішення і намагаються знайти шлях їх реалізації в межах наданих повноважень. Така робота приносить їм радість і створює сприятливу для колективу морально-психологічну атмосферу.

Застосування цього стилю стає все більш поширеним, оскільки масштаби науково-технічної діяльності досліджень та розробок проводяться передовими фахівцями, які не хочуть зазнавати тиску та турботи. Його ефективність залежить від справжніх потреб підлеглих, чіткого формулювання особи, відповідальної за роботу, та умов їх діяльності, справедливості оцінки результатів та компенсації.

За характером керівники-ліберали це люди нерішучі, добродушні, бояться сварок і конфліктів, не люблять брати на себе відповідальність, розсіяні, недолугі, занадто м'які за характером. Вони недооцінюють значимість діяльності колективу і те, що колектив потребує в них.

Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління не мають бар'єрів між собою і фактично безперешкодно зливаються між собою, утворюючи безперервний ланцюг. Багато авторів сходяться на думці, що не існує універсального чи ідеального стилю керівництва, тому найбільш оптимальним є стиль управління ситуацією. Хороших результатів можна

досягти не лише завдяки ефективному управлінню людьми, а й просто випадково. Зокрема, у середній та довгостроковій перспективі нелінійність соціальних подій та слабка передбачуваність соціальних відносин вимагають від особи, відповідальної за відповідну оцінку ситуації, творчий аналіз об'єктивних меж та суб'єктивних можливостей їх подолання, необхідність передбачити результат рішення. Тим не менш, нинішня ситуація вимагає від керівників дійсно застосовувати весь арсенал управлінських наук, свідомо використовуючи сили особистості керівника.

1.3. Специфіка професійної діяльності керівництва в судочинстві

Всі позитивні процеси, що сьогодні відбуваються у судовій системі, зумовлені проведеною судовою реформою.

Однією з цілей реформування судової гілки влади визначено встановлення загального порядку забезпечення діяльності судів.

В правовому аспекті судова установа є суб'єктом владних повноважень, що уповноважений державою здійснювати специфічну владну функцію з відправлення права, яка полягає у захисті прав, свобод та законних інтересів осіб шляхом вирішення спорів, що виникають з нормативних правовідносин.

Але з позиції науки управління, судова установа виступає як некомерційна організація - об'єкт управління, основною якої є надання «послуг» з розгляду та вирішення правових спорів на якомога вищому організаційному та якісному рівні.

Аналізуючи повноваження голови суду, керівника апарату суду та порядок їх призначення слід зауважити, що фактично суд поділено на дві самостійні структури: суд як орган судової влади, завданням якого є здійснення правосуддя в рамках відповідних судових процедур і який очолюється професійним суддею цього суду, призначеним на адміністративну посаду, згідно з порядком, встановленим Законом України «Про судоустрій і

статус суддів» та апарат суду, діяльність якого регламентована Законом України «Про судоустрій і статус суддів», яким визначено статус Державної судової адміністрації як судового органу, завданням якого є здійснення організаційного забезпечення органів судової влади [21].

Адміністративні повноваження голови місцевого суду слід поділити на повноваження, що стосуються безпосередньо роботи суддів: видання відповідних наказів про призначення, організація навчання, інформаційне забезпечення та організаційні, що стосуються відносин суду з іншими державними установами, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи. Фактично він зводиться до підписання з головою місцевого суду господарських договорів, від імені судової влади, стосовно забезпечення діяльності суду та надання інформації [33].

Питання ж внутрішньої діяльності суду: прийняття рішень з питань організаційного забезпечення судів та діяльності суддів, соціального захисту суддів та їхніх сімей, а також інші питання, що безпосередньо не пов'язані із здійсненням правосуддя віднесені до повноважень органу суддівського самоврядування - зборів суддів відповідного суду, рішення якого є обов'язковими як для працівників апарату суду так і суддів [21]. На голову ж суду покладено обов'язок виконання рішень зборів суддів. Також є прерогативою зборів суддів питання погодження кандидатур керівника апарату суду та його заступників, щодо їх звільнення, заохочення, застосування дисциплінарної відповідальності, заслуховування звітів щодо роботи апарату суду, вирішення питання про недовіру керівникові апарату

До повноважень голови суду також віднесено контроль за ефективністю діяльності апарату суду та веденням в суді судової статистики, але чіткого механізму реалізації такого контролю за діяльністю апарату та відповідних відділів законом або іншими нормативними актами не встановлено.

Аналізуючи деякі адміністративні повноваження голови суду можна дійти висновку, що адміністративні за назвою, насправді ці повноваження управлінськими не є. Так, реалізація управлінських повноважень передбачає

владний вплив на підлеглих, відносини субординації, обов'язковість рішень суб'єкта управління відносно об'єкта управління тощо. Постає питання, по відношенню до кого голова місцевого суду реалізує управлінські повноваження. Судді, які обіймають посади в суді, керуючись принципом незалежності, жодним чином не підпорядковуються голові суду. По відношенню до них голова суду є «першим серед рівним», але аж ніяк не керівником. Він не має можливості приймати обов'язкових для суддів рішень, накладати на них стягнення чи застосовувати заохочення, вимагати від суддів вчинення певних дій тощо. Всі ті рішення, які стосуються суддів суду вирішуються колегіально, зборами суддів, і роль голови у цьому процесі обмежується ініціюванням відповідного питання перед зборами суддів та виконанням рішень останніх.

По відношенню до апарату суду голова місцевого суду також не має владних повноважень. Він не приймає на роботу і не звільняє працівників апарату, не має права застосовувати до них заохочення і накладати стягнення. Формально, будь-який вплив голови суду на працівників апарату можливий через особу керівника апарату суду. По відношенню до останнього голова суду має певні повноваження, які також реалізуються не безпосередньо, а шляхом внесення подань керівникові територіального управління Державної судової адміністрації України, і які теж не можна вважати адміністративними.

Фактично контроль за діяльністю апарату суду, у тому числі щодо ведення в суді судової статистики, в силу повноважень визначених законом, та типовим положенням покладено на керівника апарату суду [46].

Так керівник апарату суду здійснює безпосереднє керівництво апаратом суду, забезпечує організацію роботи структурних підрозділів, працівників апарату суду, їх взаємодію у виконанні завдань, покладених на апарат суду. Здійснює добір кадрів, працівники апарату приймаються та звільняються з роботи за наказом керівника апарату суду, який може до цих працівників застосувати заходи дисциплінарного впливу, виконує функції роботодавця як

по відношенню до держслужбовців, як керівник державної служби, так і для працівників апарату, які не є держслужбовцями [46].

Керівник апарату суду взаємодіє з Державною судовою адміністрацією України з її територіальним управлінням, органами суддівського самоврядування, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими установами та організаціями, засобами масової інформації з питань забезпечення діяльності суду [21].

Таким чином всі важелі управління судом: автоматичний розподіл справ між суддями, організація судового процесу, технічна фіксація процесу, і інші питання забезпечення роботи суду крім фінансових законом передані керівнику апарату.

Враховуючи особливу природу судів як професійних організацій, голови судів та судові управлінці мають виробити бачення того, яким їх суд може стати, пропагувати основні цінності, що є важливими для оптимального функціонування їх організації, а також забезпечити двосторонню комунікацію з користувачами судів для врахування їх потреб та побажань.

Однак глибина стосунків між керівником апарату та головою суду в кожному суді може варіюватися залежно від особистих якостей голови та домінуючої культурної моделі. Як і інші організації, є голова суду, який віддає перевагу особистому контролю над усіма адміністративними питаннями, пов'язаними із судовими справами. Інші визнають, що робота судів була б набагато ефективнішою, якби певні обов'язки були делеговані керівнику апарату та обмежені загальним наглядом з метою усунення практики дрібної опіки [54]. Деякі суди підтримують традицію колективної співпраці, спрямованої на досягнення спільної мети для всіх зусиль працівників, незалежно від класу професій. Однак, існують інші суди, де рівень праці дотримується досить суворо. У деяких судах автономний статус суддів важливіший за інші. Для удосконалення роботи суду важливим є створення сучасного високоефективного, професійного тандема між головою суду,

заступником голови суду та керівником апарату суду. Формування консенсусу є ключовою умовою ефективного судового управління.

В сучасних умовах, керівництво місцевого суду, під час формування системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом судової установи не може ігнорувати наступні фактори, які є визначальними: відсутність повноважень голови суду та його заступників щодо безпосереднього управління апаратом суду; наявність у працівників апарату суду статусу державних службовців і як наслідок, жорстка нормативна регламентація процедури прийняття на посаду в апараті суду, проходження державної служби на відповідній посаді, оплати праці працівників апарату суду відповідно до законодавства про державну службу; низький рівень заробітної плати працівників апарату суду, хронічний дефіцит бюджетних коштів на оплату праці, що за наявності одночасного зросту вартості життя в країні, знижує привабливість посад в апараті суду для висококваліфікованих спеціалістів [21].

За вказаних обставин, особливе значення набувають так звані нематеріальні методи стимулювання персоналу, до яких відносяться: створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі; організація та проведення спільних корпоративних заходів, не пов'язаних з реалізацією трудової функції; створення системи «винагороди визнання», яка полягає у систематичному заохоченні працівників апарату суду різного роду нагородами, дипломами, грамотами, призами, присвоєнні звання «Кращій за професією».

При організації взаємодії роботи апарату суду із суддями керівник апарату суду повинен застосовувати принцип взаємних поступок і компромісів. Він повинен точно знати, що є важливим для суддів. Керівник апарату суду повинен обирати для реалізації тільки ті ідеї, які можливо буде втілити на практиці, адже не кожна корисна ідея може бути реалізована. Побудова ефективної системи судового управління та вдосконалення стилю управління базується на міцному зв'язку між керівником апарату та судовою владою, що базується на послідовності організаційних та управлінських заходів та заходів,

спрямованих на своєчасне та якісне виконання роботи, визначеної Конституцією України та законодавством [21].

Отже, аналізуючи теоретичні аспекти дослідження ефективності стилю управління в судочинстві зазначимо наступне. Судова установа, як державна структура, має потребу в управлінні. Управління в судовій установі - це організація, яка здійснює свою юрисдикцію, не втручаючись у питання підготовки та розгляду конкретної справи, діяльність, спрямована на задоволення потреб суду [34].

Кожен керівник процесу управління виконує свої обов'язки в унікальному своєму стилі. Стиль керівництва виражається у знаннях, які керівники спонукають колективи до ініціативного та творчого підходу до виконання своїх обов'язків, способу контролю за діяльністю підлеглих. Прийнятий стиль керівництва виступає як риса якостей керівника, здатності забезпечити ефективне управління та здатності створювати особливу атмосферу для колективу, сприяючи розвитку сприятливих стосунків та поведінки. Ступінь делегування керівником своїх повноважень, тип завдань, які він здійснює, в першу чергу його інтерес до особистих стосунків або, перш за все, виконання завдань, все відображає його стиль керівництва.

Традиційно дослідники розрізняють три класичних стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний. Цей стиль не має бар'єрів між собою і фактично плавно проходить один одного, утворюючи суцільний ланцюг. Багато авторів сходяться на думці, що не існує універсального або ідеального стилю керівництва, тому найбільш оптимальний - це ситуативний стиль управління.

Побудова ефективної системи судового управління та удосконалення стилю управління повинна ґрунтуватись на міцному зв'язку між керівником апарату та суддівським корпусом, на злагодженості організаційних та управлінських заходах, та діях, щодо своєчасного та якісного виконання завдань, визначених Конституцією і законами України, як суддівським корпусом так і працівниками апарату суду [33].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ

2.1. Психологічні детермінанти ефективності стилю управління в судовій установі

Будь –яка державна структура, тим більше така гілка влади, як судова, має потребу в управлінні. Управління в судовій установі – це цілеспрямована діяльність, спрямована на задоволення потреб суду як організації, що здійснює юрисдикцію, не втручаючись у процес підготовки та розгляду конкретних справ [33]. Важливими стають чинники, які називають детермінантами, що впливають на ефективність стилю управління в судовій установі.

Саме поняття ефективності, завдяки притаманної йому багатоаспектності, має безліч трактувань і тлумачень. Психологічний словник тлумачить поняття “ефективний”, як такий, що приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект [52]. Множинність значень поняття “ефективність” і труднощі його однозначного визначення відображаються і в термінології. В англійській літературі поряд з поняттям «effectiveness», що позначає ефективність, часто використовується поняття «efficiency», перекладене як результативність, і «productivity», що позначає продуктивність. Крім того, в останні роки широко використовується поняття «performance», перекладене як ступінь ефективності функціонування, яке дозволяє ввести у визначення ефективності роботи якісний аспект.

Зростання ролі управління в суспільстві підсилює вимоги до керівника, так як очевидно, що від його професіоналізму залежить досягнення результатів діяльності будь-якої організації. Тому в даний час актуальними є питання психологічного забезпечення підвищення ефективності діяльності керівника, в

ряду яких велике значення набуває науково обґрунтована оцінка компетенції управлінського персоналу, але складність і полягає в оцінюванні результативності праці керівників і рівня їх професіоналізму. Вирішенню зазначеної проблеми сприяє застосування методів аналізу діяльності, які спираються в значній мірі на експертні знання, ніж на об'єктивні виміри. У методичному аспекті проблема полягає в складності проведення диференціації за результативними показниками, а саме, на підставі чого і яким чином найбільш об'єктивно можна оцінити працю управлінця. Серед них найбільш перспективним, на наш погляд, є оцінювання функціонування та продуктивності професійної діяльності керівника, в якій розкривається ступінь його компетентності. А показниками виступають показники ступеня успішності виконання дій і діяльності в зв'язку з основними реалізованими функціями.

Поняття "компетентність" (лат. *competens* - відповідний, здібний) означає коло повноважень будь-якої посадової особи чи органу; володіння знаннями, досвідом у певній галузі [40]. Науково кажучи, компетентність, складається із сукупності компетенцій. Компетенція, по-перше, позначає особисту здатність працівника вирішувати виробничі питання. Крім цього термін «компетенція» позначає суму вимог, які пред'являються до конкретного фахівця. Сума всіх компетенцій - це лише поняття "професійні компетенції" [17]. Іншими словами, це поняття можна розглядати як короткий виклад особистості, що відображає освіту, досвід та низку особистих якостей, здатних впоратися з професійними обов'язками.

Професійна компетентність - це сукупність накопиченого досвіду та набутих знань, що дозволяє швидко вирішити завдання спеціальності [40|17].

У кожній компанії, потреби у розвитку компетенцій керівників специфічні. У той же час, найбільш успішні керівники дуже схожі один на одного, незалежно від масштабу і галузевої приналежності компанії.

Ми будемо розглядати професійну компетентність керівника в судовій установі за трьома рівнями: поведінковим, емоційним та пізнавальним.

Керівник і підлеглий не можуть існувати один від одного, тому повинна бути система узгодженої діяльності, яка спирається на повторювані цикли отримання і переробки інформації, і забезпечується за рахунок організації, регулювання, планування та контролю. Це і є сутність або змістовна сторона управління у підтримці цілісності, досягнення цілей розвитку організації. Керівнику у своїй діяльності необхідно враховувати закони, що визначають динаміку психічних процесів, міжособистісних взаємин, групової поведінки. В взаємодії керівника з підлеглими реалізується поведінковий рівень професійної компетентності.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є влада і авторитет. Влада - здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність і дії людей за допомогою різних засобів, включаючи волю, закон, владу, насильство [32].

Джерело влади керівника над підлеглим на думку Дж. Френч, Б. Рейвен є чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації; використання винагород ; використання примусу [8017]. Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими; референтна влада. Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними; влада, заснована на досвіді.

Відповідно до концепції К. Хеміль, що підкреслює різницю між владою та інституцією, джерелом влади є управління: ресурс економічної влади; ресурс енергії знань; ресурс регуляторної влади [72]. Джерелом усієї влади, включаючи управління, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин. Силіві відносини - здатність однієї частини домінувати, впливати і здійснювати власну волю у взаємодії. Італійські знаменитості, мислителі та один з найперших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин Н. Макіавеллі говорив, що ефективний вплив на людей в управлінні включає знання їхніх дій, інтересів та прагнень, хобі та психологічних особливостей людської природи [30].

Представник англійської школи Просвітництва Ф. Бекон стверджував, що адміністративні відносини між правителем та його підлеглими повинні регулюватися законом [2].

У процесі впливу на підлеглих, організаційне управління, характер особистості керівника найбільш повно виявляється через ставлення до працівників та службовців, особливо при аналізі, що включає безпосередню участь у спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу виявляється у змінах, що відбуваються в результаті впливу на особистість. Люди вільні при виборі форми впливу, але вони не можуть уникнути комфортних або незручних наслідків навколишнього середовища, ставши частиною організованої діяльності в соціальному середовищі. Іноді вони не завжди намагаються цього уникнути, враховуючи авторитет керівництва, мудрість та здатність піклуватися про працівників. Таким чином, керівник та службовці беруть участь у соціальних та психологічних обмінах в результаті їх взаємного впливу. Оригінальність керівництва робить керівників і підлеглих як джерелами впливу, так і агентами. Наприклад, керівник, який намагається змінити поведінку, почуття чи думки іншої людини, стає стимулом і чинить вплив. Він може стати працівником, якщо проявляє ініціативу при виконанні певних завдань. Важливим психологічним фактором є підтримка ініціативного керівника підлеглою, яка при необхідності сприяє самореалізації, прояву здібностей. Тобто вплив голови повинен бути спрямований позитивно, щоб полегшити розвиток необхідних мотивів.

Керівники беруть участь у сферах впливу та взаємодії підлеглих і залучають їх до обміну інформацією, поліпшення керованості та підвищення продуктивності організації. Для цього він змінюється від постраждалого до того, кого постраждало. Цей обмін ролями відбувається між підлеглими.

Вплив може бути одностороннім без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий до отримання інформації від підлеглих. Відгуки можуть бути позитивними чи негативними залежно від різних ситуацій. Підлегли можуть неправильно зрозуміти вимоги та завдання, поставлені

керівником першими. Дії та реакція підлеглих на ситуації керівництва можуть відрізнятись. Неоднозначність роботи, заданої керівником тощо.

Важливим психологічним фактором неефективного впливу, а отже і неефективного управління, є також обмеження ініціативи підлеглих, відхилення пропозицій. Керівники знищують морально-психологічний дух найціннішої робочої сили, спочатку ігноруючи важливі пропозиції підлеглих [17].

Важливим фактором ефективного впливу керівництва в судочинстві є авторитет керівника та здатність переконувати людей. Авторитет (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності [42]. Основними складовими структури керівного складу є глибокий досвід, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника в першу чергу гарантує його особисті здібності та якості. Здатність адаптуватися до ділових ситуацій, довіра, рішучість, наполегливість, впевненість, стійкість до стресів, відповідальність, дипломатія, організованість, креативність, практичне психологічне мислення, психологічна дотепність, енергія, перспективне мислення, навички сприяють утвердженню керівником авторитету. Приймайте творчі рішення в ризикованих ситуаціях і зосередьтеся на вирішенні проблем, а не на інтуїтивних прогностичних тенденціях та визначенні винуватця. [17] Керівники не повинні володіти усіма цими якостями одночасно для успішної функції управління. Однак необхідний певний мінімум. Це включає, серед іншого, високий рівень енергії, відповідальності та турботи про соціальні ситуації. Ефективні керівники повинні відчувати потребу впливати на людей і досягати своїх цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є суб'єктивне сприйняття своїх підлеглих, а також об'єктивна цінність його якостей та багатства. Керівник повинен виступати лідером для підлеглих. Лідери завжди являються тим чи іншим ідеалом, якому люди будуть слідувати. Кожен розуміє унікальну роль лідера і не очікує, що він у всьому буде на висоті. Але від нього чекають, що він буде тримати під контролем

роботу всієї установи і створювати умови для кожного члена, щоб він вносив свій вклад в досягнення цілей. Стиль лідерства, який вважається самим ефективним для створення високопродуктивної команди, - це комбінація трьох основних факторів: проявлення ініціативи і демонстрація прикладу, звертаючись до людей висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також делегування повноважень, тобто з впевненістю доручати людям завдання і не вмішуватися в хід їх виконання [74].

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими та колегами визначається його функцією, його становищем у структурі процесу управління, його правами та обов'язками перед іншими. Позиція керівника, його вплив на суб'єкта управління, риси, що характеризують його сутність як конкретний соціопсихологічний тип, закріплюються в понятті "посада", з авторитетом і престижем як основними складовими. Керівники з високим соціально-психологічним статусом мають неформальний авторитет і моральну силу, які є ключами впливу на своїх працівників. Його посада завжди пов'язана із ставленням колег, підлеглих, які визнають права керівника і розраховують виконати свої зобов'язання при здійсненні управлінських функцій [70].

Внутрішня динаміка самосвідомості, структура та специфіка ставлення людини до свого "Я" мають серйозні регулятивні наслідки майже для кожного аспекту людської поведінки, одночасно встановлюючи міжособистісні стосунки, встановлюючи цілі та досягаючи криз, це відіграє важливу роль у способі її вирішення, оскільки це відповідна участь суб'єкта в реальному житті. Все це визначає зміст рівня емоційних здібностей.

Потреба у самовдосконаленні, саморозвитку та самореалізації сама по собі має велике значення. Вони є показником особистісної зрілості й водночас умовою досягнення. Постійне прагнення до саморозвитку не тільки приносить та закріплює успіх у професійному плані, а й сприяє професійному довголіттю, що неодноразово підтверджувалось експериментальними даними. Здатність до самореалізації впливає зі здатності людини до активності, внутрішньої і зовнішньої діяльності, спрямованості особистості. Самореалізація є одночасно

їх наслідком і причиною. Прагнення до самореалізації притаманне людині в природі і впливає з інших природних потреб особистості [3717]. Необхідними передумовами самореалізації є внутрішня активність особистості, усвідомлення життєвих цілей як елемент самовизначення, самопізнання та самосвідомості. Потреба у включеності – це потреба створювати і підтримувати задовільні стосунки з іншими людьми, на основі яких виникають взаємодія і співпраця. Включеність має на увазі, з одного боку, бажання бути включеним в певну групу людей, а з іншою, – бажання контролювати, з ким людина спілкується. На емоційному рівні потреба у включенні визначається як потреба у створенні та підтримці взаємного інтересу. З точки зору самооцінки потреба у включеності проявляється у бажанні почувати себе цінною і значимою особою [26]. Дії, що задовольняють потребу в включеності, спрямовані на побудову зв'язків між людьми, що можна пояснити концепцією виключення або включення, належності, співпраці. Потреба бути включеною означає бажання радіти, привертати увагу та привертати увагу. Бути індивідом, тобто тим, хто не схожий на інших, є ще одним аспектом потреби у включенні. Більшість прагнень спрямовані на привернення уваги та привернення уваги. Це людина, яка намагається відрізнятись від інших. Він повинен бути індивідуальним. Найголовніше в цьому виборі з боку інших - це те, що необхідно досягти порозуміння. Людина вважає, що розуміє, коли хтось цікавиться нею, і може бачити лише його характеристики. Але це не означає, що її слід поважати і любити.

Проблемою, що виникає часто на початку міжособових стосунків, є рішення, чи бути залученим у ці відносини або ні. Як правило, в початкових налаштуваннях відносини, люди намагаються представити себе один з одним, часто намагаються з'ясувати для самих ознаки, які можуть представляти інтерес для інших. Часто людина спочатку мовчазна, оскільки не упевнена в тому, що цікава іншим людям; це все стосується проблеми включеності [26].

Включеність має на увазі такі поняття, як взаємини між людьми, увага, визнання, популярність, схвалення, індивідуальність та інтерес.

Потреба в контролі визначається як потреба створювати і зберігати задовільні стосунки з людьми, спираючись на контроль і силу. Вона визначає, в якій мірі людина в змозі робити вплив на інших людей або використовувати по відношенню до них владні повноваження. Деякі люди вважають за краще здійснювати цей контроль самі, іншим більше подобається, щоб їх контролювали.

На емоційному рівні ці потреби визначаються як прагнення створити та підтримувати взаємоповагу на основі здібностей та відповідальності. Це відчуття включає: достатню повагу по відношенню до інших; отримання достатньої поваги з боку інших людей.

На рівні саморозуміння ця потреба проявляється в необхідності почувати себе компетентною і відповідальною особою.

Поведінка, викликана потребою в контролі, відноситься до процесу ухвалення рішення людьми, а також зачіпає галузі сили, впливу і авторитету. Потреба у контролі може варіюватися від потреби у владі, владі та контролі над іншими до потреби контролю, тобто позбавлення відповідальності. Немає жорсткого зв'язків між поведінкою, спрямованою на домінування над іншими, і поведінкою, спрямованою на підпорядкування іншим в одній людині [26].

Керівнику в судовій установі необхідні: стійке прагнення до виявлення і розкриття сутнісних сил і можливостей; активність, виявлення волі та наполегливості в досягненні поставлених цілей; здатність до рефлексії, само рефлексії та саморегуляції; стійкість та адекватність самооцінки; свобода, відповідальність та самостійність у виборі діяльності для реалізації можливостей тощо [33].

Зазвичай основними прийомами управлінського впливу, де розкривається емоційний рівень, вважаємо: переконання, навіювання, наслідування, зараження.

Переконання передусім розуміється як інтелектуальний та психологічний вплив, заснований на передачі логічно структурованої інформації, і спрямований на добровільне прийняття як мотив діяльності. Тобто переконання

робиться не лише шляхом прийняття інформації, але й за допомогою внутрішньої згоди на інформацію, а остаточний висновок повинен зробити сам одержувач. За словами Б.Д. Пригіна, складність і різноманітність «процесу переконливого впливу - це вплив як на раціональну, так і на емоційну сфери особистості, яка активно взаємодіє, часто переростає в явну або неявну дискусію» [14]. Легше переконати людей з яскравою і живою уявою, які зосереджуються на інших, а не на собі, у яких заниження самооцінки тощо. На підвищення ефективності переконання впливають такі умови: вміння встановити контакт, викликати довіру; витримка, терпіння і такт; вміння доводити, роз'яснювати, спростовувати; подача нових ідей так, щоб вони асоціювалися з уже засвоєними; особиста переконаність, ширість; забезпечення однакового розуміння термінів, понять і висловів, які використовуються сторонами; облік індивідуальних і вікових особливостей особистості в психології малих груп. Сам процес переконання включає три типи переконання: інформування, пояснювання, докази та спростування [14].

У процесі ділового спілкування керівники впливають на одну людину та на психічну сферу людей. У той же час це послаблює їх свідомий контроль і дозволяє критично оцінити зміст повідомлення. У цих ситуаціях існує один із традиційних способів впливу на спілкування. Пропозиція характеризується значним зниженням важливості особистості для інформації, відсутністю бажання перевірити достовірність інформації та необмеженою довірою до джерела. Саме ця довіра підтримує ефективність пропозиції. Сила навіювання особливо схильна до фізичних та психічних захворювань, ослаблених та перевтомлених людей похилого віку. Рівень пропозиції залежить від ваших знань. Чим глибші знання, тим вимогливіша оцінка інформації. Пропозиції посилюються, коли людина відчуває страх і перебуває в стресовому стані. Ефективність пропозиції залежить від стосунків між керівником та підлеглими та здатності керівника писати повідомлення.

В управлінському спілкуванні важливий психологічний механізм наслідування. Повторення та відтворення, що копіює дії, жести, манери, інтонацію людини, певні особливості її особистості та способу життя.

Насідування може бути усвідомленою або несвідомою. Підлеглі здатні свідомо імітувати професійні навички, ефективні методи спілкування та діяльність керівника, раціональне сприйняття результатів роботи колег. Така імітація внутрішньо спонукає. Виникає на конкретному індивідуальному рівні або кодексі поведінки, традиціях, груповій культурі чи організаційному рівні.

В судочинстві діяльність керівника включає публічні виступи, що дозволяє використовувати «механізми емоційного зараження - це особливий вид психологічного впливу на людину в процесі спілкування та взаємодії, який здійснюється через передавання психічного настрою та емоційну сферу особистості» [40].

Основою функціонування когнітивного рівня є професійні знання. За раніше діючим законодавством суддя обирається головою суду строком на два роки, але не більше ніж на строк повноважень судді шляхом таємного голосування більшістю від кількості суддів, що працюють у відповідному суді. Судді - це особи з вищою юридичною освітою та, як правило, досвідом роботи за юридичною спеціальністю. Необхідною умовою обіймання посади судді будь-якого суду є складання кваліфікаційного іспиту. Кваліфікаційні іспити на посаду судді складають кваліфікаційні комісії суддів відповідних судів та Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Кваліфікаційна комісія суддів проводить кваліфікаційний іспит і з урахуванням її результатів дає висновок щодо рекомендації на посаду судді. Кваліфікаційна атестація суддів може бути регулярною або достроковою. За результатами атестації кваліфікаційна комісія суддів приймає рішення про: присвоєння судді кваліфікаційного класу; віднесення судді до вищого кваліфікаційного класу; залишення судді у раніше призначеному кваліфікаційному класі. Залежно від посади, досвіду, досвіду роботи та рівня професійних знань для суддів встановлюються шість кваліфікаційних класів: вищий, перший, другий, третій, четвертий та п'ятий.

Суддям, які мають кваліфікаційні класи, виплачуються додаткові виплати до заробітної плати у розмірах, передбачених законодавством України. Якщо рівень професійних знань судді є невідповідним для здійснення правосуддя, кваліфікаційна комісія суддів своїм рішенням відкладає атестацію та надає судді термін для підвищення кваліфікації та набуття відповідних знань. Якщо після закінчення встановленого строку кваліфікаційна комісія знову дійде висновку, що рівень професійних знань судді не відповідає займаній посаді, вона приймає рішення, повідомляючи про це голову відповідного суду та Раду, яка обрала суддю прийняти рішення про звільнення. Головою суду повинен бути високопрофесійний юрист. Судді повинні знати, що він здатний обговорити проблему, допомогти порадою [33]. Така модель мотивації суддів нам здається більш вдалою, ніж нинішня.

На посаду керівника апарату призначалась особа з вищою освітою за спеціальністю "правознавство" або "правоохоронна діяльність" з освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, досвідом державної служби в судовій системі або стажем роботи на державній службі, посадою в іншій галузі управління не менше 5 років або посадою в іншій галузі управління не менше 7 років досвіду роботи.

У своїй роботі керівник апарату суду керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Господарсько-процесуальним та іншими кодексами України, Законами України "Про судоустрій і статус суддів", "Про державну службу", "Про боротьбу з корупцією" та іншими законами України, актами Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, актами законодавства та нормативними документами, що регламентують діяльність судових органів та державної служби, Положенням про Державну судову адміністрацію України, Положенням про територіальні управління державної судової адміністрації, постановами колегії, наказами, інструкціями та рекомендаціями Державної судової адміністрації України та відповідного територіального управління державної судової адміністрації, іншими нормативно-правовими актами та цією

посадовою інструкцією. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та державної служби керівник апарату керується рекомендаціями Головного управління державної служби України, Міністерства праці та соціальної політики та Пенсійного фонду України [21].

Яким би компетентним та досвідченим не був керівник, він не має права зупиняти свій розвиток, оскільки він не тільки невідповідатиме діловій ситуації, але й знижуватиме ефективність судової влади.

2.2. Вплив індивідуально – типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління

Ефективність управління залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань і того, як стимулювати та поєднувати зусилля працівників для досягнення організаційних цілей. Кожна дія управління, яка відображає реальність у свідомості управління, структурована з урахуванням здатності та здатності особистості здійснювати розподіл праці, досягнення цілей та управлінських рішень та рішень, і має психологічні особливості. Різні функції управлінської діяльності вимагають високого рівня компетентності, відповідальності та психологічної підготовки керівника.

Особисті риси керівника безпосередньо пов'язані з його психікою, суб'єктивними якостями, вродженими, набутими чи розвиненими здібностями. Жоден керівник не може досягти своїх цілей без можливості відбору, підготовки, організації, спостереження та оцінки людей. Справжній керівник - це завжди людина. Він виконує свою політику, не залежить від його судження і постійно робить творчі пошуки. Він не задоволений станом організації. Справжній керівник має право вирішувати лише ті питання, які відповідають його кваліфікації, досвіду та авторитету. Водночас він рухається, контролює ситуацію і завжди готовий до змін. Психологічні ресурси керівника включають не тільки стиль поведінки керівника в процесі ділового спілкування, але також його стиль

мислення, індивідуальні функції прийняття та реалізації рішень, а також, систему психологічних характеристик (особистості), які постійно присутні в плані управління.

Яості особистості керівника - найбільш стійкі риси, що мають вирішальний вплив на управління. З психологічної сторони вони залежать від особистості, структури, спрямованості, досвіду, індивідуальних здібностей та умов праці. Це складні та багатогранні явища, і їх конкретне вираження залежить від структури особистості та поведінки різних факторів.

Психологічні характеристики включають загальні ділові риси (компетентність, напружена робота, ефективність та організованість), конкретні риси управління (відповідальність, прийняття ризиків, системне мислення, лояльність та відповідність), додаткові риси характеру, і їх склад буде залежати від позиції керівника в ієрархії його особливості. Важливість майже всіх психологічних якостей керівника підвищується із зростанням його прав та обов'язків.

Найчастіше виділяють такі якості, які є обов'язковими для керівників: компетентність, висока відповідальність, особиста гідність, нові почуття та здатність ризикувати розумно, вміння творчо вирішувати проблеми, мужність приймати рішення, гнучкість, розуміння ситуації, гостре усвідомлення нових потреб, відчуття часу та події, висока ефективність, постійне бажання бути найкращими, віддані якнайкращому, комунікабельність, контактна здатність, інтерес до підлеглих. Всі ці якості мають основні атрибути, оскільки вони містять простіші компоненти. Наприклад, здатність вирішувати проблеми творчо залежить від вашої загальної особистості, типу мислення та інтуїції. Якості та характеристики умовно можна класифікувати: психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Більшість якостей є універсальними, але їх пріоритети залежать від ряду факторів, включаючи етнічну приналежність [13]. Узагальнені портрети керівників включають біографічні характеристики, здібності, особисті характеристики та вікові особливості. Здатність керівника є умовою досягнення високих показників роботи в роботі

з підлеглими та завданнями організації. Здібності поділяються на загальні та специфічні. За спостереженнями американських дослідників, найефективнішими були лідери, які не були надмірно розумними. Не кожен, хто вміє вчитися, стає кваліфікованим керівником.

Аналізуючи всі вище перераховані особливості, В.Ткач стверджував, що немає підстав вважати роботу практичного розуму простішою та основною, ніж робота теоретичного розуму. Певні здібності особистості керівника виявляються в його спеціальних знаннях, уміннях, навичках та сприйнятті під час певної діяльності. Особисті риси керівників включають стійкість до стресів, здатність домінувати, бажання перемагати, впевненість, креативність, емоційну рівновагу, відповідальність, підприємливість, надійність, незалежність та комунікабельність [60]. Цей перелік не вичерпує усього достатку управлінських характеристик, про що свідчать вітчизняні та зарубіжні теорії та практики управління. Крім того, динаміка політичних та соціально-економічних умов вимагає розвитку управлінських здібностей, навичок керівників. Тому будь-який керівник, якому не байдужа його справа, повинен постійно вдосконалюватися. Знання вікових особливостей керівника дозволяють планувати кар'єрний ріст керівного персоналу, створювати об'єктивні вимоги та мати реальні сподівання на результат діяльності. Вітчизняні та зарубіжні вчені використовують такі поняття, як "психологічний вік людини", щоб охарактеризувати не лише як природну, а насамперед як соціально обумовлену властивість особистості.

Такі психологи як: В. Зазикін та А. Чернишев вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості керівника. Досвід вони розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, вміння і звички; управлінські здібності як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності і які не можна звести до знань, умінь та навичок керівника; якості керівника — як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської

діяльності. На їх погляд, у теорії й практиці управління часто якості й здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності. Отже, здібності — це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати якостями) або ні. Серед особистісно-ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. Головними якостями є компетентність і комунікабельність [24].

Особливо повно професійні якості виражені в класифікації психологів І. Мангутова та Л. Уманського [28]. Зокрема, автори стверджують, що особистість компетентного керівника відрізняється від особистості некомпетентного керівника за конкретними ознаками.

Структура особистості компетентного організатора:

Психологічна вибірковість - здатність співпереживати; здатність описувати та демонструвати психологічні об'єкти; демонструвати високу чутливість; швидко і доречно характеризувати психологічні особливості людей; показ вибірових психологічних спогадів та спостереження в розмові; вирішення завдання управління.

Це показує тенденцію до психологічного аналізу та пояснення інших людей та своїх дій та вчинків. Глибока віра в сили та здібності групи людей.

Практична психологічна здатність розуму: розподіляє обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей. Швидко орієнтується в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань для вирішення проблем “бізнес-люди” та “люди-бізнес”. Показує оригінальність у застосуванні настрою людей, психологічного стану в певних умовах життя та діяльності. Вони мотивують свою діяльність, знаходять шляхи та способи привернути увагу людей до бізнесу та використовують моральні та матеріальні стимули для цих інтересів. Групуючи людей для спільної діяльності, треба враховувати стосунки, особисті симпатії, антипатії та психологічні відмінності. Керівник навчається на основі формування організаційних знань, умінь та навичок щодо адаптації психологічних

особливостей людей до вимог діяльності. Вирішує реальні проблеми крізь призму можливих здібностей людини (це результат вибіркової пам'яті керівника та здібностей розуму, його практичності та вираження реалізму).

Психологічна такт. Особливістю цього явища є почуття стриманості у відносинах та взаємодії з людьми, а його відсутність долає ту межу, де руйнуються оптимальні стосунки між підлеглим та керівником. Можна виробити психологічну тактику за допомогою мовної адаптації до оточуючих, відсутності «мовленнєвої моделі», винахідливості спілкування під час першої зустрічі тощо. Індивідуалізація спілкування з людьми з урахуванням встановлених індивідуально-психологічних особливостей; розвиток почуття ситуації; враховуючи зовнішні обставини, що впливають на стосунки особистості. Показ чуйності, уважності та співчуття до людей; простота, природність спілкування, можливість бути собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вираження об'єктивності перед підлеглими та колегами, здатність засвідчити та довести цю об'єктивність.

Соціальна енергія - це вплив емоційних голосів, що виявляється в різних емоційних формах мовлення: фразовому вираженні, інтонації, наголосі та паузі; навмисна мотивація, реалізована у формі слів, міміки та пантоміми. Володіння мовленнєвою функцією вольової мотивації виражається здатністю організатора використовувати різноманітні мовні формати: прохання, побажання, поради, звернення, переконання, пропозиції, прохання, розпорядження.

Суспільна енергійність. Здатність впливати на людей ставленням до вчинків та подій, здатність втілювати логічну послідовність дій, подій, слів та дій, здатність втілювати логічну послідовність слів та їх фактичну форму; справжня форма впливу полягає в здатності керівника подавати приклади подій. Приклади, в яких він довіряє іншим, тобто здатність впливати на особисті приклади; впевненість, віра в обгрунтованість подій, оптимізм, життєрадісність розуму, здатність оптимально обирати моменти вирішального впливу, мужність, наполегливість у складних ситуаціях, здатність ризикувати.

Суспільна енергійність є важливим елементом в організації та комунікаційному процесі, неухильно реалізує високі вимоги, прохання та рішення підлеглих від керівника і вимагає мотивації для досягнення цілей. Це виражається такими показниками: мужність вимагати; послідовність, стабільність та невиключені вимоги; гнучкість у поданні вимог з урахуванням конкретних обставин; незалежність, легкість вимог, категоричні вимоги; здатність подавати вимоги у різних формах висловлення вимог, особливо у формі жартів, дотепних зауважень та сатири; постійні та тимчасові психологічні особливості та індивідуалізація вимог відповідно до стану людей. Вимогливість попереджає про несподівані ситуації в процесі праці.

Критичність як здатність бути аналітично пов'язаною з реальністю, конкретні випадки виявляються з точки зору: критичне спостереження; незалежність критики; мобільність критичного аналізу, логіка та аргументація критичного мовлення; безпосередність і сміливість критики; глибина та важливість критичних зауважень по суті; послідовність недоліків ситуації та вчинків людей, неепізодичні критичні висловлювання; милосердя критичного мислення [28].

Тенденції організаційної (управлінської) діяльності. Про це свідчать такі показники: добровільний та незалежний вступ у діяльність організації, відповідальність за роль організатора та роботу інших у складних та несприятливих умовах, необхідність організаційної діяльності, встановлені альтруїстичні бажання та готовність, природний вступ у діяльність організації; не втома від організаційної роботи, емоційне та позитивне самопочуття під час реалізації, незадоволення, нудьга без організаційної діяльності; здатність бачити необхідність організаційної діяльності в ситуаціях, які явно не потрібні. Ця тенденція виражається як спрощення, яке встановлює єдність виробничого процесу.

Описані вище властивості становлять інтеграцію, а порушення ускладнюють або навіть унеможливають набуття управлінських навичок та їх фактичне впровадження.

Американські психологи також виявили, що найбільш ефективні лідери: ті, хто демонструє високий рівень активності, відповідальності, терпіння, незалежності та самодостатності, а також успіх і готовність приймати рішення, протистояти стресам і переносити невизначеність, викликають велике занепокоєння [80]. Керівників, яких працівники приймають за лідерів, характеризуються екстравертністю, емоційною стабільністю, доброзичливістю та чесністю. Особисті риси для успішного керівництва важливіші за когнітивні навички, установки чи демографічні показники.

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризуються певними суттєвими елементами, які, на думку українського психолога Вікторії Третьяченко, включають такі риси особистості [36]:

Адаптивна мобільність. Цей фактор визначає роль та становище особистості в міжособистісних стосунках у малих соціальних групах, її статус та положення в структурі ділових відносин. Психологічні характеристики адаптаційної мобільності включають бажання впливати на інших, схильність до постійних якісних змін умов праці та здатність протистояти нестабільним наслідкам негативної поведінки.

Емоційне лідерство (з'являється під час горизонтальних та вертикальних взаємодій у неформальних групах, що діють в організаційній структурі) та ділове (інструментальне) лідерство (у неформальних групах підрозділів при вирішенні проблемних ситуацій).

Здатність інтегрувати соціальні функції (ролі). Свідченням цього є адаптація окремих дій до рольових очікувань інших членів групи. Ця здатність впливає з вашої здатності бути неформальним емоційним лідером та менеджером.

Контакт. Реалізується завдяки здатності будувати позитивні соціальні контакти. Передумовами контакту є відкритість спілкування, високий рівень попиту, бажання утвердитися, здатність будувати ділові стосунки та залучати людей, здатність бачити конфлікт очима конфліктуючої сторони, слухати та переконувати і т.і.

Стійкість до стресів. Важливість цього фактора зумовлена значною емоційною напруженістю в управлінні, яка активізує роль механізмів емоційного регулювання в структурі особистості керівника. Відповідно до «алгоритму», розробленого раніше, який є досить точний. Типи загальних та спеціальних властивостей та якостей керівника умовні, а якості та властивості багатофункціональні, тому керівник повинен проявляти відразу кілька якостей під контролем одного з них.

Є.Є. Семанюк присвятив свої емпіричні дослідження з'ясуванню впливу певних якостей на ефективність керівництва. Індивідуальні якості керівника він об'єднав у шість груп: фізичні характеристики; соціальне походження; здібності - інтелект, знання, вміння висловлювати свої думки; індивідуальні особливості - пристосованість, домінування, впевненість у собі; ставлення до завдань - трудова мотивація, відповідальність, ініціатива, орієнтація на виробничі завдання; соціальні здібності та навички - готовність до кооперації з іншими, навички спілкування [55].

С.П. Богачева та її співавтори серед особистісних особливостей, необхідних для успішного керівництва, виділили: домінантність (вміння впливати на інших людей, «надихати підлеглих»), впевненість у собі, наполегливість і вміння переконувати, стриманість, здатність не втрачати самовладання в екстремальній ситуації, не перебільшувати труднощі на шляху досягнення мети, прагнення брати відповідальність на себе. Відзначаються також уміння керувати своїми емоціями і поведінкою, активність, здатність до тривалої напруженої роботи, швидкість мислення, вміння швидко включатися в нову діяльність і переходити з одного її виду на інший, здатність уникати імпульсивних реакцій [2]. Якостями, які протипоказані керівникові, є підвищена чутливість, висока неврівноваженість і тривожність.

Теоретично проаналізувавши проблему взаємозв'язку особливостей керівника та ефективності стилю управління в судочинстві, можемо зробити наступний висновок. Керівництво - основний елемент процесу управління, що становить його головний зміст. Зміст процесу керівництва визначається в

основному двома чинниками: компетенцією керівника і характером проблеми, яку йому належить вирішити шляхом впливу на підлеглий колектив або індивід.

Компетенція, по-перше, позначає особисту здатність працівника вирішувати виробничі питання. Крім цього термін «компетенція» позначає суму вимог, які пред'являються до конкретного фахівця. Сума всіх компетенцій - це лише поняття "професійні компетентності". Іншими словами, це поняття можна розглядати як короткий виклад особистості, що відображає освіту, досвід та низку особистих якостей, здатних впоратися з професійними обов'язками.

Якості особистості керівника - найбільш стійкі риси, що мають вирішальний вплив на управління. З психологічного боку вони залежать від особистості, структури, спрямованості, досвіду, індивідуальних здібностей, умов праці. Це складні та багатогранні явища, і їх конкретне вираження залежить від структури особистості та поведінки різних факторів.

Для того, щоб людина сприймала себе як ефективного керівника та підтримувала оптимальний "професійне самопочуття", продовжуючи розвиватися, вона повинна бути наділена мінімальними управлінськими якостями та постійно збагачуватися.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНДИВІДУАЛЬНО - ТИПОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ В СУДОЧИНСТВІ

3.1. Методи, методики та процедура дослідження

У відповідності з поставленими метою, завданнями, гіпотезою роботи було проведено емпіричне дослідження, яке дозволило здійснити аналіз впливу індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судовій установі.

Процедура експериментального дослідження передбачає реалізацію трьох послідовних етапів:

1. *Підготовчий етап.* На першому етапі формується дослідницька вибірка та відбираються адекватні завданням дослідження традиційні методики.

Дане дослідження було проведено з 2 вересня по 25 вересня 2020 року. Експериментальною базою виступили суди Запорізької області, м. Запоріжжя. Взяли участь 84 працівника. З них 72 жінки віком від 23 до 43 років і 12 чоловіків віком від 22 до 48 років. Серед яких: 80 працівників мають вищу освіту, 4 працівників – середню спеціальну. Серед працівників, які мають вищу освіту 24 судді зі стажем роботи більше 5 років; 20 помічників суддів зі стажем роботи від 3 років до 7 років; 30 спеціалістів зі стажем роботи від 2 до 3 років та 6 секретарів судового засідання зі стажем роботи до 1 року. Працівники з середньою спеціальною освітою мають стаж роботи більше 10 років та займають посади секретарів. Досліджувані підбиралися методом вільної вибірки.

2. *Діагностичний етап.* На другому етапі проводиться анкетування та тестування досліджуваних за всіма важливими для вивчення показниками.

Для визначення переважаючого стилю керівництва в судовій установі була використана методика А. Л. Журавльова «Стиль керівництва» [39].

Методика спрямована на оцінку переважаючого стилю керівництва: директивного (авторитарного); колегіального (демократичного); ліберального.

Основна методика складається з 27 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом. Методика може застосовуватися як експертна оцінка, так і як самооцінка в порівнянні з думкою експертів. В якості експертів відповідають на питання методики від 1 до 5 осіб нижестоящих (підлеглих, помічників, заступників), від 1 до 5 - вищестоящих (безпосередній керівник і керівник керівника або його заступники), від 1 до 5 - рівностоящих (керівники подібного посадового рівня) . Кількість експертів кожного рівня має бути рівним. Самооцінка оцінюваного керівника не складається із середнім значенням оцінки експертів, а порівнюється. Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Застосування методики можливо в батареї тестів, особливо ефективно використання його разом з соціометрією з метою оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Розраховується сума балів по кожному з трьох стилів керівництва (Д - директивний, К - колегіальний, П - попустітельській, ліберальний) відповідно за ключом. Результат виражається трьома цифрами, кожна з яких варіюється до 10 балів. Визначається домінуючий стиль керівництва. За кількісний показник домінування того чи іншого типу прийнята різниця в 3 і більше балів. Якщо приблизно однакова вираженість двох стилів домінує над третім, то стиль керівництва змішаний.

Директивний компонент – Д. Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне ухвалення рішень. Контроль за діями підлеглих.

Попустительський компонент (пасивного невтручання) - П. Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості та суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент – вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення [39].

Результати дослідження впливу якостей на стилі керівництва подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Відповідність професійно важливих якостей і стилю керівництва

Стиль управління	Професійні характеристики	Професійна компетентність	Організаційні якості	Виховання	Морально-психологічні якості (спілкування)
Директивний	(Д-1-1)	Низька	середні	низьке	низьке
Колегіальний	(1-К-1)	Висока	високі	високе	високе
Ліберальний	(1-1-П)	Низька	низьки	низьке	середне
Директивно-колегіальний	(Д-К-1)	Низька	середні	середне	середне
Директивно-ліберальний	(Д-1-П)	Низька	високі	середне	середне
Колегіально - ліберальний	(1-К-П-)	Низька	низьки	високе	високе
Змішаний	(Д-К-П)	Середня	високі	високе	високе

Успіх керівника багато в чому залежить від його здатності будувати правильні стосунки зі своїми підлеглими. Довіра до керівника, визнання його авторитету, хороший діловий контакт та близькість з людьми надають організації гарного настрою та відповідну дисципліну у колективі. Перед початком роботи з керівником, особливо з данною організацією, завжди необхідно об'єктивно оцінити стосунки, що склалися або склалися з підлеглими. Для цієї мети ми скористувалися тестом «Керівник очима підлеглих» Я.В. Подоляк (Додаток Б). У цьому тесті використовується шкала начальник - підлеглий (НП). Шкала НП призначена для оперативної оцінки характеру відносини підлеглих до свого керівника. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним з яких випробуваний може погодитися (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»). За допомогою відповідних питань можна оцінити три параметри щодо підлеглих до керівника і визначити ступінь сумісності: компетентність керівника, його професійну майстерність (питання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу і людяність (питання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20); вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими (питання 3, 6, 9, 12, 15, 18). Питання можна ставити усно або письмово в наступній послідовності. Кожна відповідь оцінюється в один бал. Для нас цікавий не тільки сумарний показник, але й показники по кожному параметру. Чим вище підсумковий показник за шкалою або за будь-якого компонента, тим вище сумісність випробуваного з керівником, тим сприятливішими складаються їхні відносини з точки зору випробуваного.

Для визначення індивідуальних особливостей керівництва був використаний індивідуально – типологічний опитувальник (ІТО) Собчик Л.Н. (Додаток В).

Методика ІТО являє собою інструмент дослідження індивідуально - типологічних властивостей. Вона дозволяє віднести кожної конкретної людини до певного типу. В основі методики лежить розроблена Л.М. Собчик теорія провідних тенденцій, згідно з якою основу особистісного фактора складає одна

або кілька провідних тенденцій, які пронизують різні рівні розвитку особистості - від вроджених властивостей темпераменту, через характер, який формується в процесі взаємодії темпераменту з соціальним середовищем, - до зрілої особистості, в якій об'єднання здійснюється інтегрованим "Я" (самосвідомість, самооцінка, самоконтроль). Провідні тенденції визначають індивідуальний тип переживання, силу і спрямованість мотивації, стиль міжособистісного спілкування і пізнавальних процесів. Опитувальник ІТЗ спирається на значний досвід автора щодо розробки та інтерпретації даних російської версії тесту ММРІ - СМІЛ. Опитувальник відрізняється невеликою кількістю (всього 91) і простотою включених до нього тверджень, що не викликають настороженості зі сторони досліджуваних, а також, наявність шкал достовірності ("брехня" і "агравация"), які дозволяють судити про те, наскільки мотиваційні спотворення можуть вплинути на результати тестування.

У даній теорії, норма - це не відсутність виражених психологічних характеристик, а їх наявність, але наявність збалансована. Це означає, що людина, відношувана до норми, в різних ситуаціях проявляється (в силу адаптивних властивостей особистості) по-різному. Людина норми володіє одночасно різними протилежно спрямованими якостями, які, будучи помірно вираженими, проявляються адекватно ситуації і врівноважують один одного, що і створює загальну картину емоційної стійкості, гармонійності. Якщо деякі індивідуально-особистісні (типологічні) риси проявляються кілька більш загострено, тобто особистість не повністю гармонійна, можна говорити про акцентуації особистісних властивостей. У цьому випадку мова може йти про більш складному характері, при якому ті чи інші загострені особистісні особливості ускладнюють адаптацію людини. Акцентуація характеру може проявлятися як посилення однієї з особистісних тенденцій, але може також бути мозаїчної, тобто поєднувати в собі акценти по декількох типологічним властивостям. Більш важкими акцентуаціями вважаються ті, при яких поєднуються ознаки, які співвідносяться з полярними властивостями нервової системи або протилежними типами реагування. Такі поєднання створюють

досить суперечливий патерн (малюнок) особистості , значно утруднює соціальну адаптацію людини. Подібне суперечливе поєднання нерідко служить базою для вираженого внутрішнього конфлікту особистості і виявляє предрисповищення до розвитку психосоматичних розладів. Всі варіанти надлишкове загострених рис характеру можуть виявитися настільки сильно вираженими , що поведінка людини та її контакти з оточенням різко вагаються і можуть здійснюватися тільки за умови , якщо: навколишні у всьому йому поступаються , але при цьому змушені значною мірою відмовитися від реалізації власних інтересів; для даної особи створюється особлива соціальна ніша , в яку вписується його різко загострена індивідуальність; навколишній соціум змушений вдаватися до заходів припинення і виділяє спеціальний тип навчання або праці під особливим наглядом; навколишні наполягають на лікуванні цих осіб, оцінюючи їх поведінку як відхиляється від норми. Зазначені варіанти затрудненої соціальної адаптації розцінюються як ознаки психопатичної особистості . Таким чином , у всіх описаних автором методики варіантах характерів , що відносяться до норми , а також акцентуацій і психопатій йдеться лише про різного ступеня виразності все тих же типологічних властивостей. Психодіагностичний метод ІТЗ спрямований на визначення не тільки типологічної основи характеру і схильностей людини , але і кількісної оцінки ступеня виразності цих властивостей.

3. Аналітичний етап. На третьому етапі здійснюється обробка отриманих даних методами якісного і кількісного аналізу - для встановлення взаємозв'язків між досліджуваними явищами.

3.2. Аналіз результатів дослідження

Виходячи з отриманих даних емпіричного дослідження впливу індивідуально – типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судочинстві, можемо зазначити, що 100% опитуваних

переважаючим стилем управління голови суду в міських судах Запорізької області визначили колегіальний стиль, в співвідношеннях з директивним та попустительським 4:9:3 (рис.3.1).

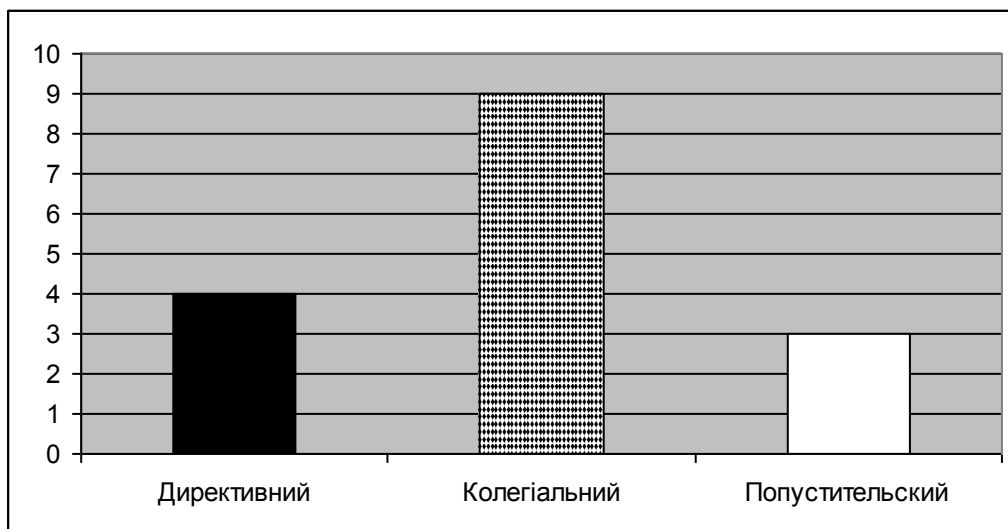


Рис. 3.1. Кількісний показник домінування стилю управління голови суду

Голова суду приміняє переважно колегіальне управління, прийняття рішення здійснюється у формі «знизу-вгору», при яких спочатку збираються думки суддів, керівника апарату, а потім на їх основі виробляється рішення. Колегіальний стиль успішно застосовується якщо є високий, незаперечний авторитет керівника в команді. Такі керівники часто утримуються в команді, не як керівник, а поводяться як, партнери, колеги та групи службовців є однодумцями.

При визначенні домінуючого стилю управління керівника апарату результати оцінювання були розподілені наступним порядком: 5% опитуваних визначили домінуючим стилем управління - директивний, 10% - колегіальний, а 75% визначили директивно-колегіальний. Важливо відзначити, що серед опитаних, що визначили стиль управління як директивний, це співробітники апарату зі стажем роботи менше 3 років, а співробітники зі стажем роботи більше 5 років, визначили стиль управління - колегіальний. Ці дані підтверджують, що у своїй управлінській діяльності керівник апарату

використовує індивідуальний підхід до співробітників. Так, директивний стиль ефективний в організаціях з чіткою дисципліною і жорсткою структурою ієрархії, а також при великому розриві в рівнях професіоналізму керівника та підлеглих. Колегіальний стиль успішно застосовується за наявності високого, незаперечного авторитету керівника в працюючій команді.

При цьому загальний результат визначив домінуючим стилем управління - змішаний: директивно- колегіальний, в співвідношеннях 6:6:4 (рис.3.2.)

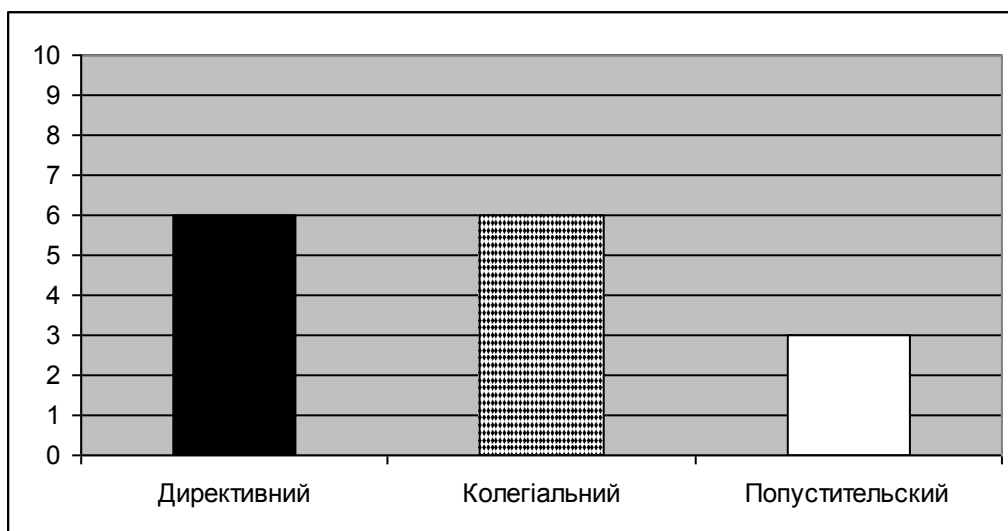


Рис. 3.2. Кількісний показник домінування стилю управління керівника суду

Результати змішаного типу з однаково середньо вираженими стилями, характеризують керівника як оперативно мінливого.

Аналіз результатів тесту "Керівник очима підлеглих" показав високу сумісність між керівництвом суду і підлеглими. Загальний бал за шкалою начальник-підлеглий, з 20 максимальних, голова суду набрав 14, а керівник апарату -15 (рис. 3.3.).

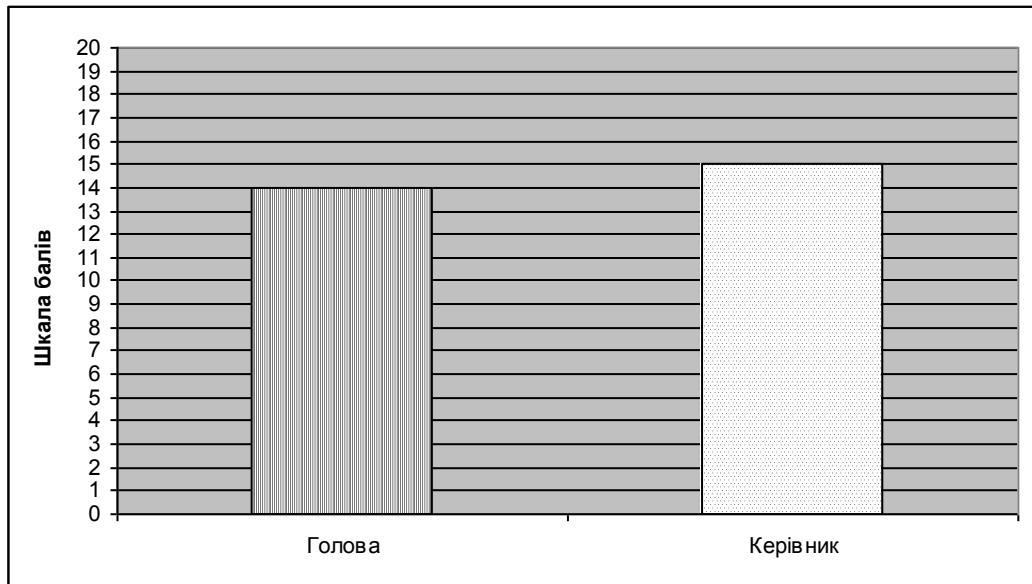


Рис.3.3. Показники за шкалою начальник - підлеглий

Аналізуючи результати по кожному параметру ми отримали наступне: у голови суду професійна майстерність відзначена на рівні 6 балів, емоційність визначена в 7 балів, а його взаємодія з підлеглими -1. У керівника апарату суду професійне майстерність відзначена на рівні 5 балів, емоційність визначена в 6 балів, а його взаємодія з підлеглими -4 (рис.3.4).

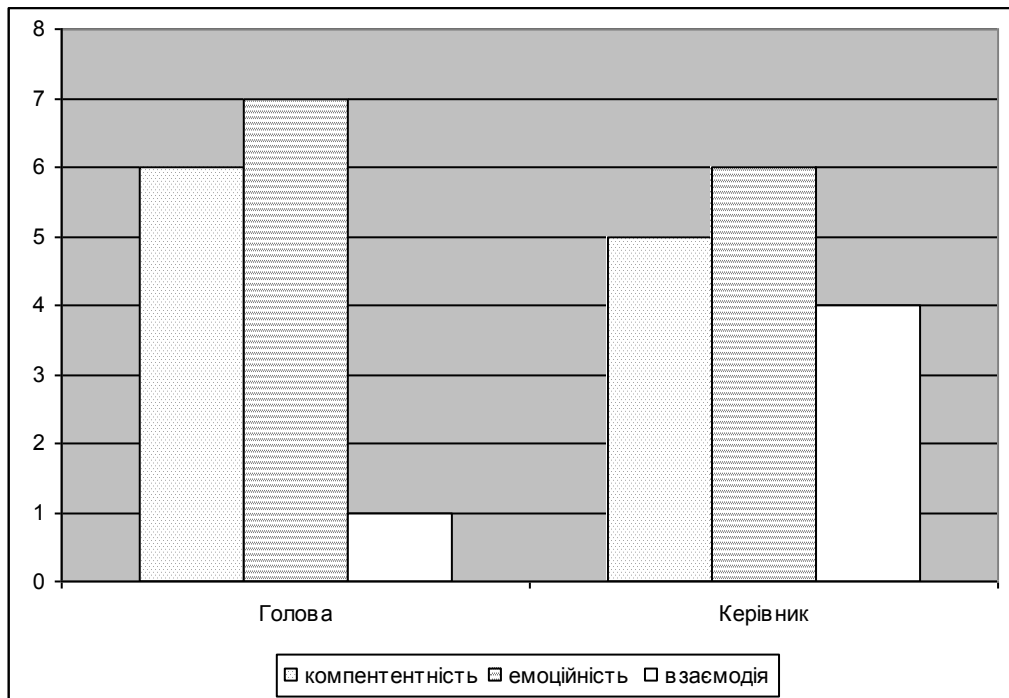


Рис. 3.4. Показники за параметрами

Низькі показники за шкалою взаємодії голови з підлеглими обумовлені специфікою професійної діяльності керівництва в судочинстві.

Важливо відзначити, що успіх керівництва в судовій установі, незалежно від домінуючого стилю управління залежить від емоційності керівника. Цей параметр у відносинах начальник - підлеглий, згідно з результатами тестування, визначений як найбільш значимий для сумісності. Індивідуально - типологічна особливість, як емоційність, більшою мірою впливає на ефективність стилю управління. Другим значимим параметром виступає професійна майстерність керівника.

Згідно методики ІТО Собчик Л.Н. були складені профілі особистості керівництва в судовій установі. Профіль особистості керівника суду показано на рис.3.5.



Рис. 3.5. Профіль особистості керівника апарату суду

Згідно інтерпретації результатів можемо зазначити наступне. Керівник апарату суду - гармонійна особистість з помірно вираженими рисами, звернена в світ реальних явищ. Вразлива, чутлива до тиску навколишнього середовища. Емоційно врівноважена, характерна позитивна самооцінка, прагнення до нормального самоствердження, характерні стійкість до стресу і педантизм.

Обережність, самостійність у прийнятті рішень. Відповідальність по відношенню до оточуючих. Прагнення бути ведучим, а не веденим. Індивідуалізм як стиль міжособистісного поведінки проявляється стійкістю власної думки.

Згідно профілю особистості голови суду (рис.3.6), зазначаємо наступне. Голова суду - особистість звернена в світ реальних явищ. Стійка до стресу, емоційно врівноважена. Обережна і самостійна у прийнятті рішень. Відповідальна по відношенню до оточуючих. Впевнена тенденція до самоствердження, активної самореалізації, відстоювання своїх інтересів.



Рис. 3.6. Профіль особистості голови суду

Порівнюючи два профілю, можемо зробити висновок, що особистості керівників в судовій установі впевнені в собі, самостійні у прийнятті рішень, відповідальні за інших, стійкі до стресу і емоційно стабільні. Емоційна стабільність - якість, що за результатами дослідження максимально пов'язана з управлінською ефективністю, та визначено такими факторами, як ригідність і емотивність(лабільність). Ригідність є змішаним типом реагування на рубежі, який лежить між суб'єктивізмом і пасивністю інтроверсії, з одного боку, і

наступальністю агресивності, що самоутверджується, з іншою. Індивіда спочатку важко зіштовхнути з місця, спровокувати на дії, викликати реакцію, але потім його вже не зупинити, не приборкати. Емотивність (лабільність) - індивідуально-типологічна властивість, в основі якої лежить підвищена рухливість нервового процесу в емоційному настрої та мінливість діяльності в сильній залежності від референтної групи. Індивідуальний стиль поведінки, на думку Собчик Л.Н., також знаходиться в прямій залежності від типу реагування [39].

Вивчення індивідуально - типологічних особливостей керівника, що зумовлюють ефективність керівництва, дозволило виділити такі необхідні якості і риси особистості керівника в судовій установі:

- впевненість у собі;
- високий практичний інтелект;
- незалежність, самостійність у прийнятті рішень;
- домінантність;
- гнучкість поведінки в мінливих ситуаціях;
- емоційна врівноваженість і стійкість до стресу;
- відповідальність за інших;
- емпатія, турбота, повага до людей.

3.3. Інтегрована модель «Трьох рівнева професійна компетентність успішного керівника» в судовій установі

Організаційне забезпечення роботи суду здійснює його апарат, який очолює керівник апарату. Керівник апарату суду несе повну персональну відповідальність за належне організаційне забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування автоматизованої системи документообігу, інформує збори суддів про свою діяльність. Роль керівника апарату суду є досить відповідальною та вимагає наявності у конкретної особи управлінських здібностей, професіоналізму, лідерських якостей як для втілення ефективної

організації забезпечення діяльності кожного окремого суду, так і для вдосконалення судового управління в Україні в цілому [21]. Коло обов'язків обумовлює і вимоги до кандидата на посаду керівника.

Емпірично дослідивши вплив індивідуально - типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судочинстві у форматі його професійної компетентності, ми склали інтегровану модель успішного керівника в судовій установі (рис.3.7).

Професійна компетентність розглянута нами за трьома рівнями: емоційним, пізнавальним, поведінковим. Визначено основні елементи змісту рівнів, які необхідні для успішної управлінської діяльності керівника в судовій установі.

Так на емоційному рівні важливо, щоб керівник мав позитивну самооцінку, емпатійне відносився до людей, був здатний до самоаналізу, мав впевнену тенденцію до самоствердження, активної самореалізації та включеності в реальну життєдіяльність.

Що відносно до пізнавального рівня, то керівник в судовій установі повинен мати обов'язково вищу юридичну освіту. На нашу думку, обов'язковим етапом на шляху до посади керівника має бути досвід роботи, стаж роботи за фахом на державній службі в органах судової влади чи стаж роботи на державній службі на керівних посадах в інших сферах не менше 5 років або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 7 років. Керівник повинен мати професійні знання, які він може застосувати на практиці.

Значущим моментом на поведінковим рівні є здатність керівника виступати лідером: проявляти ініціативу та демонструвати приклад, орієнтуватися на підлеглих, пропонувати висловлювати їм свої ідеї та пропозиції, а також делегувати повноваження, з певністю доручати людям завдання і не вмішуватися в хід її виконання.

А також в цій моделі наведені необхідні індивідуально –типологічні особливості керівника для ефективної реалізації цих елементів.

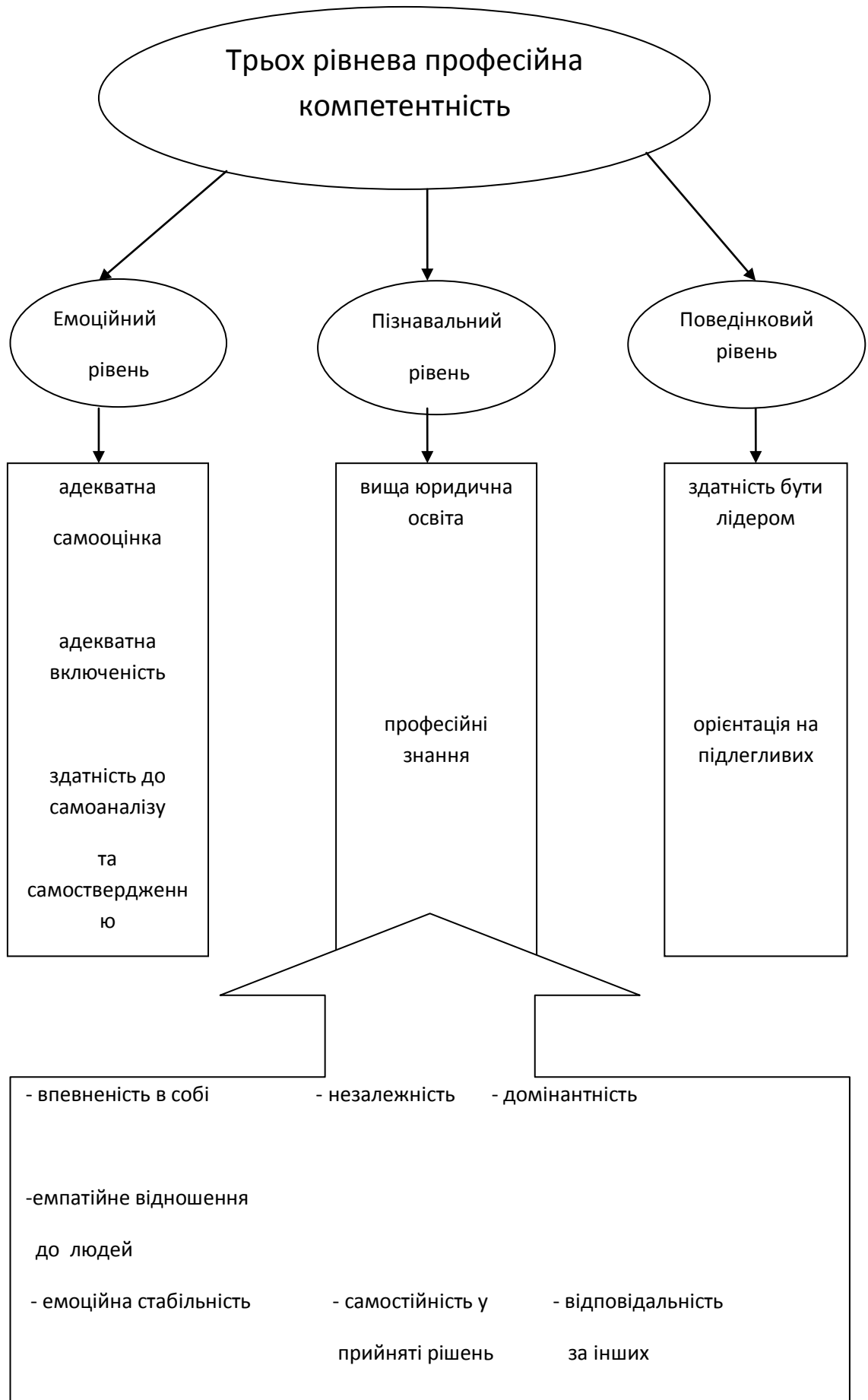


Рис. 3.7. Трьох рівнева професійна компетентність

Якими якостями повинен володіти успішний керівник в судовій установі - людина, яка дійсно відповідає своїй посаді і здатна організувати робочий процес максимально ефективно, підсумував результати проведеної роботи, надаємо в наступних рекомендаціях.

В першу чергу, керівник повинен бути зразком для наслідування і користуватися авторитетом серед своїх підлеглих. Він повинен завжди брати на себе відповідальність за результати роботи свого колективу і за сам персонал, який знаходиться в його підпорядкуванні. Він не може дозволити собі здійснювати нечесні вчинки по відношенню до них. Люди ніколи не пробачать зради, тому важливо завжди залишатися чесним з собою і оточуючими.

Завданням справжнього керівника є вміння надихнути колектив, правильно вказати орієнтири, координувати дії співробітників, при цьому підтримуючи в людях ініціативу і ентузіазм. Кожен працівник повинен відчувати свою включеність до спільної справи, відчутти свою значимість для досягнення кінцевого результату. Тільки так вони можуть стати рішучими, самостійними і серйозно ставитися до своєї роботи. Керівник вміє знайти індивідуальний підхід до кожного, щоб правильно мотивувати співробітника і вказати шлях, по якому йому слід рухатися, щоб досягти успіху в роботі.

Щоб грамотно і ефективно керувати колективом, важливо також мати хороші ораторські здібності. Навички риторики, вміння переконувати і відкритість до діалогу стануть незамінними в налагодженні взаємної комунікації в колективі. Гарний керівник здатний швидко донести до співробітника важливу інформацію так, щоб той не тільки зрозумів завдання, але й захотів їх виконати.

Безмежний ентузіазм і енергія - якості керівника, який орієнтується на успіх і перемогу своєї команди. Уміння керувати своїми емоціями і поведінкою, здатність не втрачати самовладання в важких ситуаціях, оптимізм та цілеспрямованість допомагають досягати потрібного результату і не зупинятися на досягнутому. Такий же приклад керівник подає і своїй команді, яка, відповідно, сповідує згодом такі ж цінності.

Запорукою успіху є колектив, який дійсно можна назвати командою, що працює заради спільної справи. Успішним керівником можна вважати людину, яка вміє створити таку атмосферу і згуртованість серед співробітників, коли працівники є ще й одnodумцями. Талановито застосовуючи принципи гнучкості і розуміння співробітників, керівник здатний грамотно організувати взаємодію в команді, засноване на єдності мети.

Керівник повинен використовувати систему заохочення для співробітників, причому не єдиний метод для всіх і вся, а застосовувати індивідуальний підхід і в цьому питанні. Одну людину до роботи мотивує підвищення посади, когось мотивує виключно матеріальне преміювання, а хтось буде працювати ефективніше, якщо він буде мати більше вільного часу або простору для прийняття рішень.

Успішний керівник постійно прагне до саморозвитку та самовдосконалення. На досягнутому професійному рівні ніколи не варто зупинятися, адже тільки отримуючи нову інформацію, ми створюємо підґрунття для народження нових творчих ідей.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності діяльності керівника в судовій установі має вирішальне значення для злагодженої роботи усієї судової системи. Роль керівника апарату суду є досить відповідальною та вимагає наявності у конкретної особи управлінських здібностей, професіоналізму, лідерських якостей як для втілення ефективної організації забезпечення діяльності кожного окремого суду, так і для вдосконалення судового управління в Україні в цілому.

Коло обов'язків обумовлює і вимоги до кандидата на посаду керівника. Визначення індивідуально – типологічних особливостей керівника, які впливають на ефективність стилю управління, це одна з сучасних галузей дослідження в сучасній психології. Узагальнена проблема пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, і одна з важливих ситуацій, в якій потрібно вирішити цю тему, полягає в тому, що в сучасній психології насправді немає прямого вивчення цього питання.

Під час дослідження впливу індивідуально-типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління, було виявлено, що емоційний рівень професійної компетентності керівника є важливим, незалежно від домінуючого стилю керівництва. Так за даними емпіричного дослідження серед опитуваних 100 % переважаючим стилем управління голови суду в місцевих судах Запрізької області визначили колегіальний стиль управління. При визначенні домінуючого стилю управління керівника апарату результати оцінювання були розподілені наступним порядком: 5% опитуваних визначили домінуючим стилем управління - директивний, 10% - колегіальний, а 75% визначили директивно-колегіальний. Важливо відзначити, що серед опитаних, що визначили стиль управління як директивний, це співробітники апарату зі стажем роботи менше 3 років, а співробітники зі стажем роботи більше 5 років, визначили стиль управління - колегіальний. Ці дані підтверджують, що у своїй управлінській діяльності керівник апарату використовує індивідуальний

підхід до співробітників. Але, незалежно від домінуючого стилю керівництва, аналізуючи дані, отримані в результаті проведеного дослідження, ми можемо стверджувати, що емоційність це індивідуально-типологічна особливість керівника, більшою мірою впливає на ефективність стилю управління в судовій установі, а емоційна стабільність максимально пов'язана з управлінською ефективністю.

Дослідження індивідуально - типологічних особливостей керівника, що зумовлюють ефективність керівництва, дозволило нам запропонувати інтегровану модель «Трьох рівнева професійна компетентність успішного керівника» в судовій установі, в якій ми визначили основні елементи змісту рівнів, та необхідні індивідуально – типологічні особливості керівника для ефективної реалізації цих елементів.

Якими якостями повинен володіти успішний керівник в судовій установі - людина, яка дійсно відповідає своїй посаді і здатна організувати робочий процес максимально ефективно, підсумував результати проведеної роботи, надані в рекомендаціях.

Одержані дані щодо впливу індивідуально - типологічних особливостей керівника на ефективність стилю управління в судовій установі мають практичне значення. Запропоновану модель успішного керівника та наданні рекомендації можливо використовувати в системі підбору керівного складу в судовій установі для подальшого підвищення ефективності діяльності з відправлення правосуддя на черговому етапі судової реформи.

Таким чином, завдання, які були поставлені перед початком дослідження, в ході проведення, були реалізовані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Социальная психология. Г.М. Андреева. М.: Аспект Пресс, 2002. 387 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков. ООО «Фортуна – Пресс», 1998. 464 с.
3. Банцер В.С. Теоретико-методологічні засади дослідження професійної творчості керівника. В.С. Банцер. Наука і освіта. Спецвипуск: проект: «Психолого-педагогічні чинники становлення особистості в поліетнічному середовищі». 2008. № 7. С.11-14.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. В.А. Василенко. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. М.: Проспект, 2009. 96 с.
6. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб.: Речь, 2008. 128 с.
7. Вудкок К., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 318 с.
8. Генев Ф.І. Психологія управління. Л.: Просвещение, 1989. 255 с.
9. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. М.: КНОРУС, 2007. 497 с.
10. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр». СПб.: Речь, 2008. 224 с.
11. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. 752 с.
12. Друкер Ф. Эффективное управление предприятием. Питер Издательство: "ИД «Вильямс»", 2008 г. 224 с.

13. Єльнікова Г.В. Діагностика управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Г.В. Єльнікова. Управління школою. 2004. №7. С.21-26

14. Занюк С.С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк: ВДУ, 1998. 120 с.

15. Зингер В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 1991. 300 с.

16. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. Спб.: Питер, 2008. 432 с.

17. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управління як важлива складова становлення позитивного іміджу керівників освітніх закладів. Л.М. Карамушка. Матеріали міжрегіонального науково-дослідницького семінару «Створення іміджу сучасного закладу освіти». Запоріжжя: ЗДУ, 1997. С.9 -17.

18. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. К.: Ніка-Центр, 2000. 332 с.

19. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 1988. 256 с.

20. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). К.: МАУП, 2000. 286 с.

21. Конституція України [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. с. 141. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

22. Кравченко Ю.І., Іванов Ю.Б., Хоменко М.М. Вступ до бізнесу. К.: Лібра, 1995. 365 с.

23. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.

24. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. О.Є.Кузьмін, О. Г. Мельник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.

25. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента. Н. Лукашевич. Персонал. 2004. № 1. С. 46-53.

26. Максименко С.Д. Общая психология. М.: Рефл-бук. Ваклер, 1999. 523 с.
27. Маури А.А. Формирование управленческой культуры будущих менеджеров в вузе: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.08. Вят. соц.-эконом. ин-т. Ниж.Нов., 2009. 24 с.
28. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. К.: Наукова думка, 1990. 190 с.
29. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: нав. посіб. Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. Х.: Вид. гр. «Основа», 2003. 240 с.
30. Олійник В., Медведь В. Цільове управління організаціями в ринкових умовах: навчальний посібник. За ред. Г.А. Дмитренка. К.: МАУП, 2002. 230 с.
31. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. М.: Полиздат, 1990. 230 с.
32. Освітній менеджмент. За ред. Даниленко Л., Карамушки Л., -Шкільний світ, 2003. 400 с.
33. Основные принципы независимости судебных органов. Права людини і професійні стандарти для юристів. Амстердам Київ: УкраїнськоАмериканське бюро захисту прав людини, 1996. С. 28–31.
34. Ненсі К. Сплейн. Роль юристів у демократичному суспільстві. Коментарі американського адвоката. Адвокат. 1999. № 4. С. 51–57
35. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.: Просвещение, 1990. 116 с.
36. Пастухова В. В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій.- К.: КНЕУ, 2004. 120 с.
37. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Политиздат, 1982. 255 с.
38. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособ. Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Изд-во С.-Пб. университета, 2001. 240 с.

39. Практическая психодиагностика: методики и тесты: учебное пособие. Под ред. А.В. Райгородского. Самара: Самара: Издательский дом «Бахрах – М», 2002. 672 с.
40. Психологический словарь. Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд. М.: Политиздат, 1990. 494 с.
41. Психология труда : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности 031000 «Педагогика и психология». А.В. Карпов и др.; под ред. проф. А.В. Карпова. М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. 350 с.
42. Психологічний словник. Під ред. В.І. Войтка. К.: Вища школа, 1982. 216 с.
43. Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. Под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. 640 с.
44. Руководить без конфликтов. Führen ohne konflikte. В. Зигерт, Л. Ланг, Н.В. Вардуть, А.Д. Богомолов, А.Л. Журавлев. Москва : Экономика, 1990. 335 с.
45. Садыкова Л.Н. Система формирования положительного отношения студентов к будущей профессиональной деятельности: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Душанбе, 1997. 176 с.
46. Саленко О.В. Гармонізація законодавства України про судоустрій і статус суддів із міжнародними стандартами. Київ: Алерта, 2016. 276 с.
47. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. Спб: Питер, 2004. 224 с.
48. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Под ред. Е.С. Кузьмина. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. 222 с.
49. Сейтешев А.П. Пути профессионального становления учащейся молодежи. М.: Высшая школа, 1988. 336 с.
50. Синдром професійного вигорання та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. К.: Міленіум, 2006. 268 с.

51. Скот Дж.Г. Сила ума. Описание пути к успеху в бизнесе. К.: Внешторгиздат, 1991. 199 с.
52. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин. Мн.: Харвест, 1998. 800 с.
53. Социальная психология. История, теория, эмпирические исследования. Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. 344 с.
54. Стецюк Б.Р. Становлення і розвиток процесуального права в Україні (X ст. - 20-ті рр. XX ст.): дис. докт. юрид. наук: спец. 12.00.01. - теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень. Б.Р. Стецюк. Х в, ХНУВС МВС України, 20014. 442 с.
55. Сыманюк Э.Э. Психология профессионально-обусловленных кризисов. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. 320 с.
56. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. К.: Ника-Центр, 2002. 240с.
57. Татарченкова С.С. Организация управления в современной торговле: Учебно-методическое пособие. СПб: КАРО, 2007. 128с.
58. Технології роботи організаційних психологів. За наук.ред. Л.М. Карамушки. К.: ІНКОС, 2005. 366 с.
59. Ткалич М.Г. Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій : Дис... канд. психол. наук: 19.00.10. Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2006. 265 с.
60. Ткач В.М. Нечітка система оцінки управлінського потенціалу керівних кадрів вузу. В.М. Ткач, В.С. Ткач. Модели управления в рыночной экономике. Донецк, 2008. Спец. вып. С. 147–155.
61. Толочек В.А. Современная психология труда: Учебн. пособие. СПб.: Питер, 2005. 479 с.

62. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 576 с.

63. Управление деятельностью служащих. Р.С.Уильямс. Пер. с англ. С.Егорова. СПб.: Питер, 2003. 302с.

64. Управление персоналом организации: Учебник. под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

65. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

66. Управление проектами: Толковый Англо-Русский словарь-справочник. Под ред. В.Д. Шапиро. М.: «Высшая школа», 2000. 379 с.

67. Управление человеческими ресурсами. Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 512 с.

68. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: КЛАСС, 2002. С.316 - 320

69. Фонарев А.Р. Профессиональная деятельность как смысл жизни и акме профессионала. Мир психологии. 2001. № 2 (26). Апрель-июнь. С.104-109.

70. Хазратова Н.В. Методи оволодіння технікою ведення психологічного тренінгу: Методичні рекомендації. Луцьк: Наука, 1997. 44 с.

71. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 томах. М.: Педагогика, 2006. Т.1. 684 с.

72. Хміль Ф.І. Менеджмент. К.: Вища школа, 1995. 344 с.

73. Чалдини Р. Психология влияния : пер. с англ. Р. Чалдини. СПб. : Питер, 2000. 272 с.

74. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, 1997. 568 с.

75. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. 176с.

76. Шавир П.А. Психология профессионального самоопределения в ранней юности. М.: Педагогика, 1981. 96 с.
77. Швальбе П., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: Пресс. 2009. 300 с.
78. Щекин Г.В. Практическая психология менеджера. К.: МАУП, 2008. 400 с.
79. Юридична психологія: підручник. Д.О. Александров, В.Г. Андросюк Л.І. Казміренко та ін.; за ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсеєва. Київ: КНТ, 2007. 360 с.
80. Fred Edward Fiedler. Mitchell T..American Psychologist / N. B. Anderson. American Psychological Association, 2018. Vol. 73. ISSN 0003-066X; 1935-990X — doi:10.1037/AMP0000198
81. Yukl, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 1999. 285—305; [https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)