

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В  
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2811-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
С.Ю.Вардикян

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
д.і.н. Приймак О.М.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління, доцент, к.філос.н.,  
Ель Гуессаб К.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Вардикяну Сергію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування

керівник роботи Приймак Олег Миколайович, д.і.н, доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «16» червня 2022 року № 671-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Бідняк, М.Н. Організація управління: навч. посіб. К.: А.С.К., 2013. 176 с.; Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н.Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.; Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування; 2.Здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «місцеве самоврядування», «державна служба», «керівник», «стиль», «стиль управління», «організаційна культура»; 3.Дослідити сутність, класифікацію і характеристику стилів керівництва; 4.Розглянути типологію стилів керівництва в органах місцевого самоврядування; 5. Проаналізувати методика визначення стилю керівництва; 6. Розробити пропозиції удосконалення стилю керівництва в органах місцевого самоврядування; 7. Спрогнозувати можливі ризики використання неефективного стилю керівництва; 8. Визначити напрями удосконалення організаційної культури керівника державної установи.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Приймак О.М., доцент кафедри соціальної філософії та управління	16.06.2022	16.06.2022
Розділ 2	Приймак О.М., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2022	30.08.2022
Розділ 3	Приймак О.М., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.10.2022	17.10.2022

7. Дата видачі завдання 16 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2022	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2022	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2022	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2022	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2022	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2022	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2022	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2022	виконано

Студент С.Ю.Вардикян

Керівник роботи О.М.Приймак

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 97 сторінок, 82 позицій у списку літератури, додатків

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, КЕРІВНИК, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

*Мета дослідження:* розробка практичних рекомендацій з удосконалення стилю керівництва персоналом в органах місцевого самоврядування.

*Об'єкт дослідження:* стиль керівництва як елемент управлінської діяльності у процесі існування та розвитку місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження:* процес вибору та застосування стилю керівництва як фактору ефективного розвитку місцевого самоврядування.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

*Новизна дослідження:* одержаних результатів полягає в дослідженні та розвитку нових підходів до стилю керівництва як фактору ефективного розвитку місцевого самоврядування.

*Гіпотеза:* у зв'язку із динамікою внутрішніх і зовнішніх середовищ державної політики, застосування стилю керівництва та його варіацій сучасними керівниками сприяє ефективному та результативному функціонуванню та розвитку державної політики та місцевого самоврядування.

*Висновки:* 1. Для управління кадровими ризиками необхідно використання демократичного і ліберального (в деяких випадках) стилів управління, а також розробка мотиваційної системи та системи кар'єрного зростання, адже дані чинники мають значний вплив на функціонування організації.

2. Всі дефініції стилю управління зводяться до сукупності характерних для керівника прийомів і способів рішення задач управління, тобто стиль – це система постійно вживаних методів керівництва.

## ABSTRACT

The qualification work consists of 97 pages, 82 items in the list of references.

LOCAL GOVERNMENT, CIVIL SERVICE, MANAGER, MANAGEMENT STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE

*The purpose of the study:* development of practical recommendations for improving the style of personnel management in local self-government bodies.

*Research object:* management style as an element of management activity in the process of existence and development of local self-government.

*The subject of the study:* the process of choosing and applying the leadership style as a factor in the effective development of local self-government.

*Research methods:* analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional, analysis of statistical data.

*The novelty of the research:* the obtained results consist in the research and development of new approaches to the leadership style as a factor in the effective development of local self-government.

*Hypothesis:* in connection with the dynamics of the internal and external environments of state policy, the use of leadership style and its variations by modern leaders contributes to the effective and efficient functioning and development of state policy and local self-government.

*Conclusions:* 1. To manage personnel risks, it is necessary to use democratic and liberal (in some cases) management styles, as well as the development of a motivational system and a career growth system, because these factors have a significant impact on the functioning of the organization.

2. All definitions of management style are reduced to a set of techniques and ways of solving management tasks characteristic of a manager, that is, style is a system of constantly used management methods.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Стан наукової розробки проблеми формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «місцеве самоврядування», «державна служба», «керівник», «стиль», «стиль управління», «організаційна культура».....	13
1.3. Принципи та методи дослідження формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування.....	19
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	23
2.1. Сутність, класифікація і характеристика стилів керівництва.....	23
2.2. Типологія стилів керівництва в органах місцевого самоврядування.....	36
2.3. Методика визначення стилю керівництва.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ...	58
3.1. Розробка пропозицій удосконалення стилю керівництва в органах місцевого самоврядування.....	58
3.2. Прогнозування можливих ризиків використання неефективного стилю керівництва.....	66
3.3. Напрями удосконалення організаційної культури керівника державної установи .....	71
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	84
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями ефективного державного управління та раціонального використання влади вимагають вивчення феноменів лідерства та керівництва, стилів керівництва. Як відомо, ефективне державне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, сприятливому психологічному клімату у колективі, готовності кожного співробітника включатись у виконання складного завдання. Якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу, мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягати високих результатів, тоді колектив починає працювати як злагоджений механізм. Саме тому тема даного дослідження є досить актуальною сьогодні.

Якість державного управління багато в чому залежить від керівників найвищого рівня. Тому вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності керівництва, «функціональної результативності роботи державного апарату стало важливим політичним, економічним та організаційним завданням сучасного періоду». Критерій ефективність у загальному розумінні означає співвідношення між результатом і витратами. Але управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності і оцінити її ефективність не завжди можна прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів та кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи.

*Проблемна ситуація* полягає у тому, що за минулі десятиліття дослідниками різних шкіл та напрямів багато зроблено в плані дослідження стилю керівництва, проте швидкоплинна трансформація суспільства та динаміка змін у соціальному просторі не дозволяють вважати вирішені всі питання, пов'язані з управлінням, зокрема питання вибору стилю керівництва у сучасній організації місцевого самоврядування.

Поточна масштабна адміністративно-територіальна реформа та комплексні зміни в місцевому самоврядуванні України потребують наукових досліджень та вироблення єдиного системного бачення цього процесу.

Управління є основою ефективного функціонування будь-якої організації, у тому числі й органів місцевого самоврядування. Досягнення високих результатів місцевого самоврядування неможливе без впровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів управління персоналом практично вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів зміщується в площину розвитку інноваційних кадрових технологій.

Отже, питання запровадження інноваційних дієвих інструментів управління персоналом та ефективного стилю керівництва для органів місцевого самоврядування є досить актуальною темою.

Тому виникає необхідність подальшого дослідження ефективних стилів керівництва в органах місцевого самоврядування.

Для розкриття теми магістерської роботи найважливішими також виявилися наукові розробки в галузі ефективних організацій М. Альберта, К. Арджіріса, А. Баретта, Б. Басі, У. Бенніса, М. Вудкока, Р. Вундерера, В. Грунвальда, С. О'Доннела, В. Зігерта, В. І. Кноринга, Т. Коно, Г. Кунца, Р. Ліпіта, М. Мескона, У. Оучі, Т. Пітерса, Р. Стогділла, К. Томас, Р. К. Уайта, Д. Френсіса, Ф. Хедоурі, У. Штоппа та ін.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління органом місцевого самоврядування, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху, тому роль керівника є надзвичайно важливою. Саме керівник на всіх рівнях складної ієрархічної системи керування соціальними організаціями виступає як провідна особа, оскільки він сприяє цілеспрямованостій продуктивності роботи колективу, створює сприятливий соціально-психологічний клімат та застосовує потрібні управлінські методи.

*Об'єкт дослідження:* стиль керівництва як елемент управлінської діяльності у процесі існування та розвитку місцевого самоврядування.



*Предмет дослідження:* процес вибору та застосування стилю керівництва як фактору ефективного розвитку місцевого самоврядування.

*Мета дослідження:* розробка практичних рекомендацій з удосконалення стилю керівництва персоналом в органах місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування;
- здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «місцеве самоврядування», «державна служба», «керівник», «стиль», «стиль управління», «організаційна культура»;
- дослідити сутність, класифікацію і характеристику стилів керівництва;
- розглянути типологію стилів керівництва в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати методику визначення стилю керівництва;
- розробити пропозиції удосконалення стилю керівництва в органах місцевого самоврядування;
- спрогнозувати можливі ризики використання неефективного стилю керівництва;
- визначити напрями удосконалення організаційної культури керівника державної установи.

*Гіпотеза дослідження:* у зв'язку із динамікою внутрішніх і зовнішніх середовищ державної політики, застосування стилю керівництва та його варіацій сучасними керівниками сприяє ефективному та результативному функціонуванню та розвитку державної політики та місцевого самоврядування.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає в дослідженні та розвитку нових підходів до стилю керівництва як фактору ефективного розвитку місцевого самоврядування.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Стан наукової розробки проблеми формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування**

Дослідники менеджменту і соціальної психології займаються феноменом стилів керівництва з 1930-х років. Зібрано великий емпіричний матеріал і розроблено безліч теоретичних моделей, які виділяють стилі лідерства за різними ознаками. У своїх працях Р. Блейк і Д. Мутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О. Є. Кузьмін, К. Левін, Д. МакГрегор, В. Терещенко розкривають сутність поняття «стиль управління», види стилів керівництва, підходи до їх вибору. Більшість визначень «стилю керівництва» стосуються набору технік і способів вирішення проблем керівництва, характерних для керівника. Наприклад, стиль керівництва вважається системою послідовно застосовуваних методів керівництва. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», стиль і метод керівництва існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю керівництва.

Встановлено, що на початку ХХ ст. знаменує собою глобалізацію терміна «стиль». У працях Б. Парахонського, В. Рабіновича, Є. Климова, Р. Шакурова, Г. Віткіна, Д. Юдиноуга, П. Ольтмана та ін. розглянуто його відношення до категорії «Діяльність». У дослідженні американського вченого К. Левіна виділяють три «класичних» стилі лідерства. Під впливом розвитку психології дослідження групи американських вчених з Університету штату Огайо, продовжені Р. Блейком і М. Мутон, доводять можливість переважної орієнтації лідера як на роботу, так і на людину. Роботи Р. Таненбаума та У. Шмідта демонструють необхідність враховувати при виборі стилю

керівництва причини існуючої проблеми, рівень компетентності колективу, часову перспективу, тип та історію розвитку установи. Ф. Фідлер розробив ситуаційну модель, яка виявила три чинники, що впливають на стиль керівництва: відносини між керівником і підлеглим, структуру завдань і робочі повноваження.

Вирішенню проблеми пошуку оптимального стилю керівництва присвячена велика кількість робіт вітчизняних і іноземних науковців, серед яких О. Баєва, Р.Р. Блейк, Дж.С. Мутон, Г. Бураканова, Н.Т. Гончарук, В. Колпаков, В. Нагаєв, О.Г. Підвальна, Т. Полковенко, М.В. Реуцкий, О.Ю. Саврук, О.Р. Сватюк, Т.Н. Серьогіна, А.С. Сіцинський, Л.І. Скібіцька, А.І. Хорєв, А. Чірікова, М.Б. Шмирьова та ін. Але багатоваріантність ситуацій, з якими стикається менеджер в своїй роботі, і значний вплив стилю керівництва на результати роботи колективу вимагають більш глибоких досліджень індивідуальних особливостей кожної окремої організації.

До раніше визнаних стилів (орієнтованого на людей і орієнтованого на роботу) у дослідженнях Т. Мітчелла і Р. Хауса додається стиль, який заохочує підлеглих брати участь у прийнятті рішень і орієнтований на досягнення цілей установи. П. Херслі та К. Баланчард розробили «теорію життєвого циклу», згідно з якою найбільш ефективні стилі керівництва безпосередньо залежать від «зрілості» виконавця: здатності брати на себе відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, як а також рівень освіти та досвід виконання конкретного завдання; введено одно-, дво- та тривимірні класифікації стилів керівництва; виділяють п'ять стилів, які можуть бути використані керівником залежно від ступеня дозволу підлеглим брати участь у процесі прийняття рішень (праці В. Врума та Ф. Ітона).

В СРСР у 60-х роках 20 ст. підвищення доступності зарубіжної спеціальної літератури, пов'язаної з "відлигою", призводить до підвищення інтересу науковців до проблем стилю управління, обґрунтовуються принципи "ленінського" стилю управління. У той же час у США в дослідженнях вчених К.Кернегена і Д. Сігеля виділяють чотири стилі політичної поведінки лідера, які

згодом стануть основою для розробки теорії політичного стилю радянськими дослідниками А. Панарін і М. Бакунін.

Середина 20 ст. характеризується остаточним переходом американської теорії менеджменту до загальної концепції керівництва, поєднанням традиційного розуміння лідерства з елементами неформального впливу. Відтоді керівник розглядається не лише як керівник, адміністратор, професіонал своєї справи, а й як лідер, який завдяки своїм особистим якостям спрямовує підлеглих на досягнення цілей установи. Управління трактується вченими не лише як процес, а й як окремий і надзвичайно важливий специфічний вид людської діяльності.

Масштабні трансформаційні процеси кінця ХХ – початку ХХІ ст., пов'язані з демократизацією суспільних умов, виділенням державного управління в самостійну наукову дисципліну, призводять до посилення уваги вітчизняних вчених до діяльності державного управління, подальший розвиток існуючого стилю визначено одним із головних завдань реформаторської влади.

Хоча термін «стиль» у науковій літературі стосовно управлінської діяльності почав використовуватися лише в ХХ столітті, можливість розглянути такий широкий період розвитку полягає в тому внеску, яке минуле внесло в сучасність, ставши трактуванням стилю та використанням цього терміну у філософії, риториці, філології, етиці, архітектурі тощо. Це стало передумовою для формування актуальних і існуючих на даний момент вимог до діяльності успішного менеджера, серед яких: володіння риторикою, розвиток мовленнєвої та лідерської культури, дотримання ділового етикету, вишуканість одягу, інтер'єру тощо.

Для сучасної зарубіжної (переважно американської) управлінської літератури характерне суперечливе тлумачення поняття стилю керівництва, що можна пояснити еволюційним переходом управлінської практики від поняття управління до поняття керівництва. Різниця між ними полягає в тому, що менеджмент — це широкий термін, який охоплює діяльність із планування, організації, укомплектування персоналом і контролю, тоді як керівництво

зосереджується виключно на «людському» аспекті якісного виконання роботи: натхненні, мотивації, спрямуванні, розумінні завдань та цільові організації

У більш ранніх наукових виданнях зустрічається термін «управлінський стиль» (managerial style), тоді як у новітніх широко використовуються «стиль лідерства» (leadership style). Однак обидва терміни розуміються як стилістичні варіації від авторитарного до демократичного. У вітчизняних виданнях також спостерігаються термінологічні розбіжності, що часто призводить до певних непорозумінь. Усе це дозволяє стверджувати, що для запобігання можливих різночитань під термінами «управлінський стиль», «стиль лідерства» та «стиль управління», коли це стосується відносин формального чи неформального підпорядкування, доцільно використовувати єдине поняття – «стиль керівництва».

Поширення даного поняття лише на вертикальні зв'язки між керівниками та підлеглими обумовлює необхідність враховувати стиль і у відносинах, що здійснюються в горизонтальній площині на рівні «керівник – керівник», «підлеглий – підлеглий», «керівник – підлеглий», які працюють у різних підрозділах однієї державно-управлінської структури. Такі відносини, хоча й характеризуються відсутністю прямого службового підпорядкування, але як керівники, так і підлеглі впливають один на одного з метою досягнення загальної мети установи. До того ж управлінські відносини не обмежуються лише внутрішнім середовищем конкретної державної установи.

Тому доцільнішим є використання поняття «стиль державно-управлінської діяльності» як форми здійснення державного управління відповідно до об'єктивних закономірностей суспільного розвитку, інтересів держави та соціальних потреб громадян.

Стиль державно-управлінської діяльності є складним поняттям, що пояснюється значним розмаїттям його проявів на різних управлінських рівнях. Так, у межах окремо взятого органу державного управління або органу місцевого самоврядування він практично виступає стилем діяльності всієї організації, одним із елементів якого є і стиль керівництва. При цьому діяльність кожної

державно-управлінської структури знаходиться під впливом передумов, які не можна змінити. До їх складу, насамперед, слід віднести: рівень демократизації суспільного життя, законодавчо закріплені норми, належність органу державного управління до цивільної або воєнізованої структур, надзвичайні ситуації, умови мирного чи воєнного часу, національна ментальність та ін.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «місцеве самоврядування», «державна служба», «керівник», «стиль», «стиль управління», «організаційна культура»**

Під системою місцевого самоврядування деякі вчені розуміють певну модель здійснення публічної влади на місцевому рівні, сукупність організаційно-правових форм та інститутів місцевого самоврядування, суб'єкти яких, завдяки яким населення території громада вирішує проблеми місцевого значення, виконує покладені на неї функції та повноваження [6, с. 239].

Тобто сучасні українські вчені відходять від радянських стереотипів і відмовляються розглядати систему суб'єктів місцевого самоврядування та організаційну структуру системи місцевого самоврядування як тотожні поняття.

По-перше, варто звернутися до етимології терміну «система» та аналізу характеристик, властивих соціальній системі. Термін «система» має грецьке походження і перекладається як «з'єднання, утворення», а його тлумачення має на увазі «структуру, структуру, що становить єдність закономірно розташованих і функціональних частин» [7].

У філософській літературі система визначається як «сукупність певних елементів, між якими існує регулярний зв'язок або взаємодія. Якісні характеристики цих елементів утворюють зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму або структуру системи» [8].

Політологія та право визначають: «Система – це сукупність елементів, які призначені для виконання певних функцій» [9]. Таким чином, коли ми говоримо

про систему органів, ми маємо на увазі цілий набір одиниць, усі з індивідуальними завданнями, що визначаються функціями, покладеними на цей набір. Залежно від кількості та якості зв'язків між елементами системи класифікації відрізняються одна від одної. Завдяки організаційній структурі систему можна охарактеризувати як сукупність взаємопов'язаних елементів.

Системний підхід, передбачений статтею 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», має важливе онтологічне та гносеологічне значення. В даний час система є представленням об'єкта наукового пізнання і в цьому сенсі є фундаментальною і універсальною категорією [10]. Оскільки в Україні немає одностайної думки щодо поняття «система місцевого самоврядування», необхідно проаналізувати деякі з них.

Зокрема, П. Д. Біленчук, В. В. Кравченко та М. В. Підмогильний визначають «систему місцевого самоврядування» як «сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та форм організації, за допомогою яких дана територіальна громада або її складові виконують завдання та функції самоврядування, вирішують питання місцевого значення» [11, с. 26]. Це визначення повністю відповідає вимогам Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною 15 липня 1997 р. Хоча Хартія розглядає органи місцевого самоврядування насамперед як суб'єкти місцевого самоврядування, розглядає це частково 2 ст., якщо це дозволено законом [12]. Оскільки відповідно до ч. 1 ст. 140 Конституції України та ч. 1 ст. 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» основним носієм функцій і повноважень місцевого самоврядування в Україні є територіальна громада, запропоноване визначення посилює роль населення у вирішенні проблем місцевого значення. самоврядування та його місце в системі місцевого самоврядування.

Згідно з Мурхедом і Гріффіном, «управління ґрунтується на формальній здатності влади впливати на людей, тоді як керівництво — це використання невимушеного впливу для координації та координації діяльності учасників групи для досягнення мети».

Автори підручника «Основи менеджменту» Г.В. Осовський, О.А. Осовського. визначають керівництво як процес впливу на підлеглих, спонукаючи їх працювати на досягнення єдиної мети [8]. Також О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала та О.Х. Мельник погоджується, що керівництво – це процес використання влади для впливу на людей [5].

Саврук О.Ю. у своїй праці «Стилі керівництва: природа та характеристики» дає ще одне визначення терміну «керівництво», а саме: керівництво — це вид лідерської діяльності, яка на основі влади забезпечує виконання функцій керівництва, проектування методів управління та їх реалізація в управлінських рішеннях шляхом використання комунікацій [10].

Керівництво, таким чином, є процесом впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів, щоб вони виконували офіційно визначені завдання та вирішували певні завдання. Керівництво також можна розуміти як: давати вказівки, які потрібно виконувати, налагоджувати співпрацю між людьми, це те, що організації робити з ресурсами. Мета – спонукати людей до ефективної та старанної роботи; поєднання переконань, які можуть змусити людей робити те, що від них просять.

Стадник В.В. вважає, що менеджер – це людина, яка керує командою і використовує надану їй владу, щоб впливати на поведінку людей, які в ній працюють [11]. Професор Ю. С. Завадський дає таке визначення керівника: керівник – це виконавча особа (директор, адміністратор, менеджер тощо), яка має спеціальну управлінську підготовку та відповідає за розробку та вирішення питань управління організаційною діяльністю [8].

Роль менеджера в організації, на думку автора Посібника з менеджменту Н.В. Дикань характеризується такими діями:

- визначення цілей діяльності та розробка стратегії і тактики досягнення цілей;
- визначення та вибір ефективних методів управління, а також організація та контроль впровадження;



– аналіз та оцінка прийнятих рішень, проблем і невідповідностей; Управління програмою та оцінка ступеня досягнення мети [3].

Відомий український економіст Валерій Терещенко наголошував, що завдання керівника – керувати, підбирати хороші кадри, розвивати організаційну структуру компанії, вибирати загальний напрямок її діяльності, координувати всю роботу та боротися з непродуктивними витратами часу [8].

Практика доводить, що ефективність управлінської поведінки обумовлена стилем керування, якому віддають перевагу для роботи з співробітниками. Але, перш ніж перейти до характеристики стилів управління, розглянемо сутність понять «стиль», «стиль управління», «стиль державного управління». Стиль (від латин. *stylus* – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки [1, с. 177].

Стиль управління характеризує безпосередньо діяльність керівних органів і розглядається в цілому як сукупність конкретних способів і методів у процесі вирішення завдань управління. Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Вони однаковою мірою відповідають за організацію своєї роботи. Кожен має свій стиль роботи – це прояв неординарності, манери, кожен має природне чуття стилю. У тлумачному словнику зазначається, що «стиль» – це сукупність зовнішніх ознак, особливостей, властивих чому-небудь, кому-небудь, характерних рис якої-небудь поведінки, діяльності, методу роботи [8, с. 424].

Слід зазначити, що у довіднику «Державне та муніципальне управління» стиль керівництва визначається як особливості взаємодії керівника з колективом, що виникають стабільно й формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних умов управління, таких як індивідуально-психологічні особливості особистості керівника. Під стилем керівництва ми розуміємо систему поведінки керівника, характер його спілкування з підлеглими, організацію особистої праці, а також сукупність методів і прийомів, які він використовує в практичній діяльності [6, с. 399].

Ф.І. Хміль визначає стиль керівництва як «...гнучку поведінку керівника

щодо співробітників, яка змінюється в часі від ситуації та виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом, стверджуючи тим самим, що стиль управління – це стиль роботи всього апарату управління, а не тільки керівника» [18, с. 175].

Стиль керівництва, за визнанням С.М. Князева, – це стійка сукупність найбільш характерних для керівника методів управління, конкретних принципів, прийомів і норм роботи, що характеризують його поведінку в ситуаціях, які при цьому виникають і використовуються в даній системі. Водночас це і форма особистої поведінки керівника, організація його особистої роботи [9, с. 200].

Зазначимо, що у навчальному посібнику «Організація праці менеджера» слово «стиль» трактується за двома визначеннями. Перше – як характерний вид, різновидність чогось, що виражається в особливих ознаках чи властивостях, а друге – як метод, сукупність прийомів якоїсь роботи, діяльності, поведінки. В перекладі з грецької мови – «почерк», за латинської – «ціпок для письма» [4, с. 63].

Узагальнюючи ці тлумачення можна вважати, що стиль керівництва – це сукупність прийомів, методів та засобів поведінки менеджера в процесі виконання своїх повноважень в організації.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;
- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;
- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні,

соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника.

Культура (лат. *cultio* — вирощувати) — складне соціальне явище, яке відіграє значну роль у житті людини: праця, побут, відпочинок, спосіб життя окремих людей і суспільства в цілому, менталітет тісно пов'язані з рівнем культурної культури людини. розвитку. Терміном «культура» розуміються сили і здібності людини, які реалізуються в процесі життєдіяльності: знання, уміння, навички, рівень інтелекту, морально-естетичного розвитку, світогляд, засоби і форми спілкування людей.

Важливою частиною організаційної теорії є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах вважається, що основними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці та забезпечення їх сучасної організованості та творчої спрямованості. Реалізація цих напрямків створює умови для розвитку організаційної культури.

У літературі існують різні визначення терміну «організаційна культура». Поняття організаційної культури не має єдиного тлумачення. Деякі автори розуміють організаційну культуру як складний набір важливих припущень, які приймаються та поділяються членами команди без доказів. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, переконання, очікування, норми, які є основою відносин і взаємодій всередині та поза організацією.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку життєдіяльності людини, що знаходить відображення в продуктах матеріального і духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставлення людей до природи, один до одного і до самі представляють. Тому організаційна культура означає впорядковане поєднання виробничих, соціальних і духовних досягнень людей.

Усі попередні визначення організаційної культури як поняття не суперечать одне одному. Різниця полягає в тому, що одні подано у вузькому сенсі, а інші — у ширшому.

Найбільш повне визначення поняття організаційної культури таке: «Організаційна культура — це сукупність основних припущень, прийнятих членами організації та виражених у цінностях, які декларуються та визначаються людьми, орієнтаціями їхньої поведінки та дії».

Отже, організаційна культура - це сукупність прийомів і правил адаптації організації до потреб зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами співробітників, що склалися протягом історії організації. В організаційній культурі концентрується життєва політика та ідеологія організації, система її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей і норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром у прийнятті керівництвом організації управлінських рішень, встановленні контролю за поведінкою та взаємовідносинами працівників у процесі оцінювання виробничих, економічних і соціальних ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вбирає досвід співробітників, плоди їх освіти, враховує цілі та установки організації. Загальною метою організаційної культури є створення здорового психологічного клімату в організаціях для згуртування співробітників у команду, яка дотримується певних етичних, моральних і культурних цінностей.

### **1.3. Принципи та методи дослідження формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування**

Будь-яке дослідження базується на певних принципах і методах наукового пізнання, без застосування яких дослідження не має сенсу, тобто воно не є науковим дослідженням.

Методологічні принципи (від лат. *principium* – основа, принцип) – це вихідні положення наукової теорії, які виконують функцію обґрунтування змісту та визначення напрямку і методу дослідження об'єкта дослідження [42, с. 57]. Усі науки мають свою систему принципів дослідження. Вони виникають у процесі творчого освоєння людиною об'єктивної дійсності. Але головне, система

принципів дослідження повинна відображати те, що пов'язує їх з усіма формами наукового пізнання, а отже, особливості пізнавального процесу.

При написанні магістерської роботи були використані такі основні принципи науково дослідження:

- принцип виділення основних факторів, що визначають кінцевий результат, що дозволив виділяти головне у процесі всього різноманіття факторів;
- принцип системності, що означає використання певної системи, а також взаємозв'язок з іншими об'єктами дослідження;
- принцип об'єктивності, тобто при написанні роботи було виключене одностороннє мислення, суб'єктивність. Завдяки дотриманню цього принципу, у процесі дослідження використані методи та процедури, які дозволили отримати максимум знань, була дотримана певна у логіка у побудові плану дослідження;
- принцип зв'язності, тобто усі структурні частини логічно, послідовно викладеними та взаємопов'язані між собою;
- принцип наукової етики, дотримуючись якого була використана система посилань до першоджерел з метою чіткого розмежування існуючих наукових надбань в конкретному напрямку дослідження та висновків, що були визначені самостійно;
- принцип історизму розширює і поглиблює уявлення про пізнання даного предмету. Цей принцип передбачає вивчення явища з моменту його виникнення, відображає етапи, які явище пройшло у своєму розвитку, що на даний момент представляє собою та які перспективи має.

Методологічною основою магістерської роботи є такі основні підходи до дослідження ефективних стилів керівництва, як:

- нормативно-ціннісний, що дозволяє співвідносити політичні відносини, явища, процеси з певними нормативно-ціннісними поняттями та цінностями керівників та працівників місцевого самоврядування;
- системний підхід, що є фундаментальним напрямом у вивченні формування ефективних стилів керівництва в органах місцевого

самоврядування. Зазначений принцип також дозволяє дослідити стилі управління організацію як систему, на якій базується якісна робота усього органу місцевого самоврядування.

- структурно-функціональний підхід, що дозволяє аналізувати будову ефективної роботи органів місцевого самоврядування;
- інституційний підхід, чия методологія дає можливість зробити цілісний аналіз генези;
- метод порівняльного аналізу даних, що дозволяє зіставляти однотипні явища, що розвиваються в різних умовах, зокрема, розглядати типологію та методику формування стилів керівництва в органах місцевого самоврядування, виявляти загальні риси розвитку та принципи неефективності;

Підсумовуючи, при підготовці магістерської роботи ми спиралася на різноманітні дослідницькі принципи та методи для розробки ефективного стилю керівництва, що дозволило логічно та реляційно сформулювати думку та повністю розкрити тему дослідження.

Теоретико-методологічну основу роботи склали основні положення адміністративної науки, соціологічних, філософських, історичних та психологічних наук, а також наукові праці вчених у зазначених галузях знань.

Теоретичною і методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері управління та лідерства. У роботі використано такі методи дослідження: метод термінологічного аналізу (для визначення сутності основних понять, що використовуються в роботі), методи аналізу і синтезу (для визначення сутності понять «управління», «керівництво», «стиль керівництва», характеристики різних стилів керівництва та чинників, що впливають на їх формування); метод парного порівняння (для визначення найбільш впливових чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують стиль керівництва в державній установі); метод хронометражних спостережень і метод «управлінської сітки», методика самооцінки індивідуального стилю керівництва (для визначення стилю керівництва

конкретного управління); метод визначення ступеня ризику (для розробки прогнозу можливих ризиків використання неефективного стилю керівництва).

Застосовуючи методи системного аналізу, та синтезу, порівняння, абстракції та систематизації, вдалося забезпечити визначення зв'язків між управлінськими, економічними, соціальними, політичними чинниками формування ефективного стилю керівництва у органах місцевого самоврядування.

Застосування міждисциплінарного підходу дало змогу у комплексі розглянути роль і місце стилів керівництва в органах місцевого самоврядування, виявити основні закономірності, властивості та тенденції. Використання системного підходу було необхідним для розробки і обґрунтування багатовимірного поля переваг широкого застосування ефективного стилю керівництва у місцевому самоврядуванні, а також дослідження ефективності зазначених методик та типологій у розвитку місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Сутність, класифікація і характеристика стилів керівництва

Величезний вплив на якість міжособистісних відносин в колективі працівників відіграє особистість керівника та його стиль керування. Особливе значення має здатність розуміти своїх підлеглих, терпимість, прийняття різних цінностей, переконань і поглядів [30, с. 12].

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника. З огляду на співвідношення суб'єктивного і об'єктивного в процесі управління, сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва:

1. Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника. Він базується на тому, що кожний керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі структурні компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від поєднання компонентів окреслюються такі структури:

– «керівник-політичний лідер», «спеціаліст», «організатор», «наставник», «товариш», які гармонійно поєднуються в ідеальній системі управління;

– поєднання в процесі управління авторитарного, колегіального і ліберального стилів керівництва.

Вважається, що задля досягнення управлінського ефекту керівник повинен застосовувати адекватний ситуації стиль.

2. Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні. На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі [11, с. 54].

Схильність до сповідування певного стилю керівництва зумовлена



психологічними якостями особистості, умовами, в яких відбувалося професійне становлення керівника тощо. Проте її не слід вважати абсолютною, оскільки з часом керівник може під впливом різноманітних чинників опанувати принципово нову культуру взаємодії з підлеглими.

Зазначимо, що стиль управління є другим важливим компонентом після мотивації для здійснення певної діяльності. Метод управління має велику мотиваційну роль. Разом з іншими мотиваціями суттєво впливає на відносини та поведінку співробітників, і в кінцевому результаті ефективність управління. На практиці можна вирізнити потенційний і реальний стиль керування [6, с. 89].

1. Потенційний стиль управління – це сукупність методів і прийомів, які, повинні використовуватися для найбільш ефективної ролі керівника.

2. Фактичний стиль управління – це система методів і прийомів для впливу на підлеглих, які фактично використовуються у зв'язку з поставленою метою, а також умови, при яких бажання і цілі доходять до їх реалізації. Це свого роду компроміс між стилем і потенційним втручанням, на якому менеджер встановлює методи впливу на співробітників у реальних умовах володіння [21, с. 257].

Як і кожна людина менеджер має свій характер та темперамент, тому його діяльність, «почерк» має індивідуальні особливості в здійсненні керівництва колективом працівників.

Стиль роботи менеджера розглядається як сукупність найбільш характерних і стійких методів рішення типових завдань і проблем, які виникають у процесі реалізації функцій керівництва.

Кожен керівник визначеним чином комбінує ті чи інші стилі по-своєму розумінню, використовує їх як якість їх поєднання. Проте ці поєднання не випадкові. В них віддзеркалюється сутність управління і завдання розвитку організації, конкретної ситуації й особливості менеджера як особистості.

Стиль роботи менеджера має суцільно індивідуальний характер, його неможливо повторити в повному обсязі й за всіма деталями.

Стиль має стійкий характер, полягає у частому повторенні тих чи інших

прийомів керівництва. Але стійкість ця відносна, тому що стилю притаманний динамізм, який багатьма спеціалістами ціниться дуже високо. Уміння керувати – це уміння змінювати свій стиль керівництва.

Метод управління визначається як сукупність способів, прийомів цілеспрямованого впливу керівника на працівників і трудові колективи для забезпечення координації їх дій. А стиль керівництва опосередковується індивідуальними властивостями самого керівника. Поняття стиль є додатком до особистості керівника, причому індивідуальний стиль стає як особлива форма поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистісних взаємовідносин між підлеглими працівниками колективу. На формування стилю керівництва впливають фактори, які наведені на рис. 1.1.

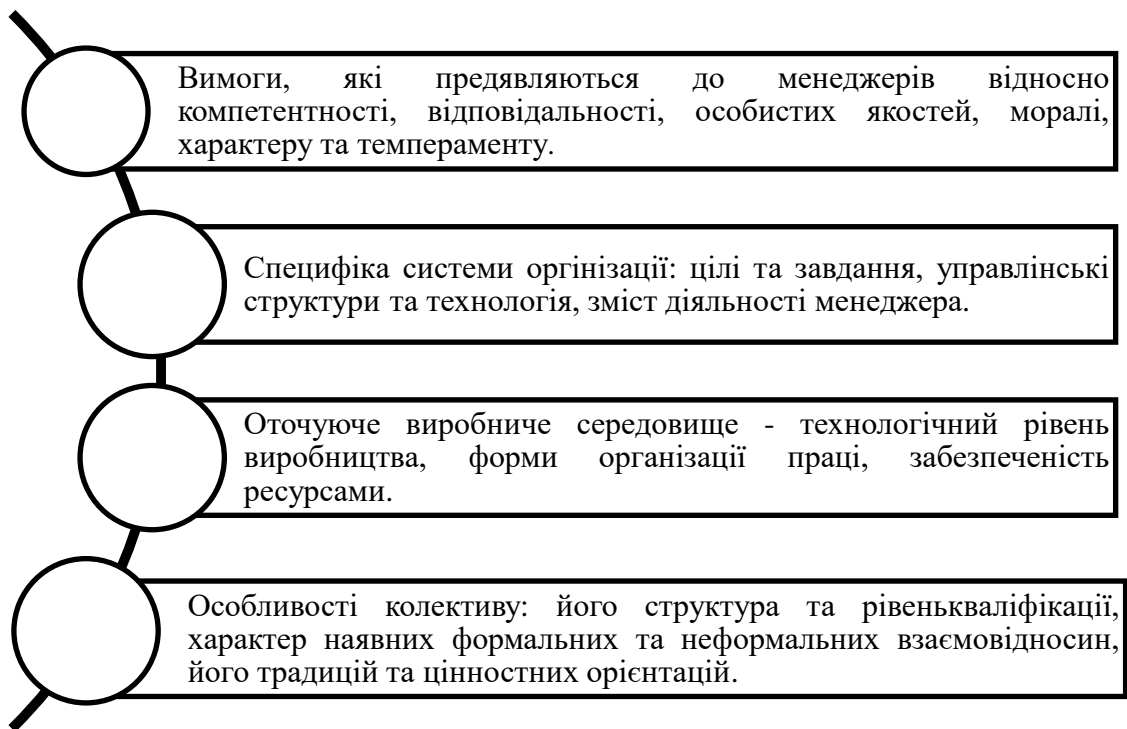


Рис. 1.1. Фактори, які визначають стиль керівництва

Стиль керівництва складається поступово, доки не сформується якась сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них у відповідності з темпераментом, характером та іншими елементами структури особистості менеджера. Цей процес іде до того часу, поки він не знайде задоволення від вибраних способів і прийомів рішення управлінських завдань.

За словами Роберта Танненбаума на вибір стилю управління керівника

можуть впливають три вагомні причини чи сили:

1. Сила керівника – його знання, навички, вміння, цінності і досвід.
2. Сила його підлеглих – прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду.
3. Сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища [10, с. 84].

Також, на основі аналізу літературних джерел досліджено, що основними рисами стилів керівництва є:

- цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);
- гнучкість (змінюється залежно від ситуації);
- адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);
- суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки даного суб'єкта; особистий, індивідуальний);
- об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини; стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин);
- актуальність (важливий для даного часу);
- динамічність (сучасне бізнес середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва);
- ґрунтуються на характері особистості керівника;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;

– зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо [16, с. 152].

Сучасні менеджери в першу чергу мусять робити натиск на розвиток і незалежність співробітників, впроваджувати власні компетенції в управління персоналом, використовувати філософію управління, базуючись на елементах, які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації, збалансовувати силу влади та довіри між керівництвом та підлеглими, прагнути реалізувати мету.

Таким чином, можна зробити висновок, що керівництво є сполучною функцією менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві. Методи організації роботи підприємства кожного керівника мають своє поле застосування, свої слабкі і сильні сторони, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб у конкретних просторово-часових умовах і для підлеглої групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи.

Будь-яка управлінська діяльність має і суб'єктивну основу. Керівник, перш ніж прийняти якесь рішення спочатку в думках продумує всі можливі способи дії на підлеглих і вибирає залежно від ситуації найбільш, на його думку, доцільні. І, не дивлячись на те, що обов'язки керівника визначаються посадовою інструкцією, стиль роботи має відбиток неповторної особи керівника. Саме в стилі керівника виявляються його особисті якості, які дещо змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Сильну дію на стиль надають інтелект і культура керівника, рівень професійної і політичної підготовки, особливості характеру і темперамент, етичні цінності керівника, уміння уважно відноситись до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захопленості роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості.

Отже, в стилі керівництва виділяють, з одного боку, його загальну об'єктивну основу, а з другого боку, властиві даному керівнику способи і прийоми здійснення управлінських функцій. Об'єктивна складова стилю

визначається сукупністю соціальних і економічних вимог до керівної діяльності. Суб'єктивні компоненти характеризуються рисами особи керівника. Але якщо в стилі не можна чітко виділити його об'єктивну основу, то ніякі, навіть найпрекрасніші, якості керівника не здатні забезпечити успіх діяльності організації.

Можна виділити основні чинники, що характеризують стиль керівництва:

- вимоги, що пред'являються до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту і ін.;
- специфіка системи – її цілі і задачі, управлінські структури і технологія управління, функції керівника;
- навколишнє виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами і т. ін.;
- особливості керованого колективу – його структура і рівень підготовленості, характер взаємостосунків, що склалися в ньому, його традиції і цінності.

Стиль роботи визначає не тільки діяльність керівника, він безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності системи і безпосередньо на підлеглих. [10, с. 465].

До «одновимірних» тобто обумовленим одним якимсь чинником, стилів управління відносяться: авторитарний, демократичний і ліберальний.

«Експлуаторський» авторитарний стиль зводиться до того, що керівник, не довіряючи підлеглим і не питаючи їх думки і порад, одноосібно вирішує всі питання і бере на себе відповідальність за все, даючи виконавцям лише вказівки, що, як і коли робити, а як основну форму стимулювання використовує покарання.

Співробітники в основному відносяться до нав'язаних керівником рішень байдуже або негативно, радіють будь-якій його помилці, знаходячи в ній підтвердження своєї правоти. В цілому в результаті цього в організації або

підрозділі формується несприятливий морально-психологічний клімат і створюється підґрунтя для розвитку виробничих конфліктів.

Концептуальною основою авторитарного стилю управління і його «експлуататорської» і «доброзичливої» різновидів є «Теорія X і Y» Дугласа Мак-Грегора, яка представлена у табл. 2.1 [30, с. 319].

*Таблиця 2.1*

**«Теорія X і Y» «Дугласа Мак-Грегора»**

«Теорія X»	«Теорія Y»
Люди не люблять трудитися і при першій-ліпшій можливості уникають роботи	Праця - процес природний. Якщо умови сприятливі, то люди прагнуть узяти на себе відповідальність за роботу
У людей немає честолюбства, вони бояться відповідальності і вважають за краще, щоб ними керували. Більш за все люди хочуть захищеності	Якщо люди усвідомили цілі, то вони використовуватимуть самоврядування і самоконтроль. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети
Щоб примусити людей працювати, необхідні примушення, контроль і загроза покарання	Здібність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково

При більш м'якому «доброзичливому» різновиді авторитарного стилю керівник відноситься до підлеглих поблажливо, по-батьківськи, цікавиться при ухваленні рішень їх думкою, хоча, не дивлячись на її обґрунтованість, може вирішити по-своєму, і якщо це робиться демонстративно, психологічний клімат погіршується. Мотивування страхом покарання тут має місце, але воно мінімальне.

Дослідники звернули також увагу на те, що діяльність автократичного керівника підлегла, перш за все, виробничим задачам і що люди для нього мають другорядне значення. І навпаки, для демократичного лідера на першому місці виявляються люди, працівники, чію взаємодію він прагне організувати. Ці характеристики також вимірюються шкалою, полюсами якої є, з одного боку, орієнтація керівника на роботу, з іншого, – на людей і відносини в трудовій групі [37, с. 65].

Організації, в яких домінує демократичний стиль управління,

характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю співробітників в ухваленні рішень, створенням таких умов, при яких виконання службових обов'язків виявляється для них привабливим, а досягнення при цьому успіху, служить винагородою.

Ще до Мак-Грегора більш об'ємну одновимірну систематизацію стилів керівництва запропонував К. Левін [13, с. 258]. В його класифікації як крайні полюси були поставлені автократичне і ліберальне керівництво, а демократичний стиль виступав як компромісний і найприйнятніший варіант (рис. 1.2).

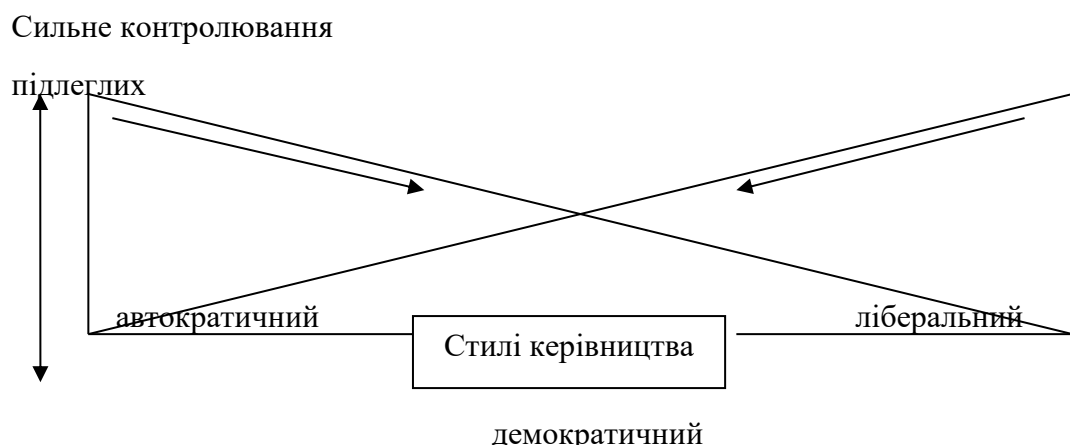


Рис 1.2. Стилі керівництва за К. Левіним

На практиці виділяють два різновиди демократичного стилю: «консультативний» і «партисипативний». В умовах «консультативного» стилю керівник значною мірою довіряє підлеглим, консультується з ними, прагне використовувати все краще, що вони пропонують. Серед стимулюючих заходів переважає заохочення, а покарання використовується лише у виняткових випадках. Співробітники в цілому задоволені такою системою керівництва, не дивлячись на те, що більшість рішень фактично підказується їм зверху, і звичайно прагнуть надати своєму начальнику посильну допомогу і підтримати морально в необхідних випадках.

«Партисипативний» різновид демократичного стилю управління припускає, що керівники повністю довіряють підлеглим у всіх питаннях, завжди їх вислуховують і використовують всі конструктивні пропозиції, організовують

широкий обмін всебічною інформацією, привертають підлеглих до постановки цілей і контролю за їх виконанням. Звичайно демократичний стиль управління застосовується у тому випадку, коли виконавці добре, деколи краще за керівника, розбираються в тонкості роботи і можуть внести в неї новизну і творчість.

Спеціальні дослідження показали, що хоча в умовах авторитарного стилю керівництва можна виконати в кількісному відношенні в два рази більший обсяг роботи, ніж в умовах демократичного, але якість роботи, оригінальність, новизна, присутність елементів творчості будуть на такий же порядок нижчими. З цього можна зробити висновок, що авторитарний стиль переважає у керівництві простими видами діяльності, орієнтованими на кількісні результати, а демократичний у керівництві складними, де на перше місце виступає якість.

Там, де йдеться про необхідність стимулювання творчого підходу виконавців до рішення поставлених задач, найбільш бажаний ліберальний стиль управління. Його суть полягає в тому, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови для їх роботи, визначає її правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план. За собою він залишає функції консультанта, арбітра, експерта, що оцінює одержані результати.

При цьому заохочення і покарання відступають на другий план в порівнянні з внутрішнім задоволенням, одержуваним підлеглими від можливості реалізувати свій потенціал і творчі здібності. Підлеглі позбавлені настирливого контролю, «самостійно» ухвалюють рішення і шукають в межах наданих повноважень шляхи їх реалізації, не підозрюючи, що керівник вже все наперед продумав і створив для цього процесу необхідні умови, що багато в чому зумовлюють кінцевий результат. Така робота приносить їм задоволення і формує сприятливий морально-психологічний клімат в колективі.

Вживання цього стилю знаходить все більше розповсюдження у зв'язку з масштабами науково-технічної діяльності і дослідно-конструкторських розробок, здійснюваних руками висококласних фахівців, що не приймають тиску, дріб'язкової опіки і ін. Його ефективність обумовлена реальним



прагненням підлеглих до цього, чітким формулюванням керівником задач і умов їх діяльності, його справедливістю відносно оцінки результатів і винагороди [50, с. 125].

У той же час такий стиль легко може трансформуватися в бюрократичний, коли керівник зовсім усувається від справ, передаючи їх до рук «висуванців», які від його імені управляють колективом, застосовуючи при цьому все більш і більш авторитарні методи. Сам же він лише вдає, що влада знаходиться в його руках, а насправді все більше і більше стає залежним від своїх добровільних помічників.

Авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління не мають між собою якогось непереборного бар'єру, і на ділі плавно переходять з одного в інший, утворюючи безперервний ланцюжок. У цілому в межах перерахованих стилів управління можливі такі варіанти взаємодії керівника і підлеглих:

- керівник ухвалює рішення і дає підлеглим команду його виконати;
- керівник ухвалює рішення і роз'яснює його підлеглим;
- керівник ухвалює рішення, радячись з підлеглими;
- керівник пропонує рішення, яке може бути скоректоване після консультації з підлеглими;
- керівник висловлює проблему, одержує поради і рекомендації підлеглих, на основі яких ухвалює рішення;
- керівник ухвалює рішення спільно з підлеглими;
- керівник встановлює межі, в яких підлегли самі ухвалюють рішення.

Для оцінки ефективності кожного із стилів управління американський учений Р. Лайкерт [12, с. 265] запропонував розраховувати так званий ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК), як відношення визначуваних на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнта складає 1,9. Іншими словами, сьогодні для отримання ефективних результатів керівники повинні застосовувати в два рази більше елементів переконання, ніж примушення.

На закінчення приведемо зведену таблицю характеристик «одновимірних» стилів керівництва, запропоновану Є. Старобінським (табл. 2.2) [13, с. 165]. Потрібно мати на увазі, що у кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями існує певний баланс і збільшення частки елементів одного з них приводить до зменшення інших.

Таблиця 2.2

### Характеристики «одновимірних» стилів керівництва

Характеристики	Стилі керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спосіб ухвалення рішень	Одноосібний	На основі консультацій зверху або думки групи	На основі вказівок
Спосіб доведення рішень до виконавця	Наказ, розпорядження, команда	Пропозиція	Прохання, упрощування
Розподіл відповідальності	Повністю в руках керівника	Відповідно до повноважень	Повністю в руках виконавця
Відношення до ініціативи підлеглих	Допускається	Заохочується і використовується	Повністю передається підлеглим
Принципи підбору кадрів	Позбавлення від сильних конкурентів	Орієнтація на ділових, знаючих співробітників і допомогу їм в кар'єрі	–
Відношення до знань	Керівник вважає, що все сам знає	Керівник постійно вчиться і вимагає того ж від підлеглих	Байдуже
Відношення до спілкування	Негативне, дотримує дистанцію	Позитивне, активно йде на контакти	Ініціативи не проявляє
Відношення до підлеглих	По настрою, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливої	М'яке, невимогливе
Відношення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, формальне
Відношення до стимулювання	Покарання з рідкісним заохоченням	Заохочення з рідкісним покаранням	Немає чіткої орієнтації

У сучасних умовах успіх справи зумовлюється не тільки характером відносин між керівником і підлеглими і ступенем свободи, яка їм надається, але і рядом інших обставин. Віддзеркаленням цього є «багатовимірні» стилі управління, що є комплексом взаємодоповнюючих підходів, кожний з яких незалежний від інших, тому може реалізовуватися разом з ними.

Спочатку склалася ідея «двовимірного» стилю управління, що ґрунтується на двох підходах, один з яких орієнтується на створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, налагодження людських відносин, а інший – на створення належних організаційних і технічних умов, при яких людина достатньо повно зможе розкрити свої здібності.

Найпростіше поєднання цих підходів демонструє так звана «управлінська сітка» Р. Блейка і Дж. Мутон (рис. 1.3).

Ступінь врахування інтересів трудового колективу	9	1.9. Управління у дусі заміського клубу.  Скрупульозна увага до задоволення потреб людей веде до створення комфортної і доброзичливої атмосфери і робочого ритму	9.9. Типове управління.  Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй роботі людьми, взаємозв'язок через загальну ставку на організаційні цілі веде до створення довірчих взаємостосунків
	6	5.5. Організаційне управління.  Можна добитися хорошої організації управління шляхом збалансування необхідності у виробничих результатах і підтримки на задовільному рівні морального настрою людей	
	4	1.1. Збіднене управління.  Прикладання мінімальних зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів достатній для збереження членства в організації	9.1. Влада-підкорення.  Ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні в мінімальному ступені
		1      2      3      4      5      6      7      8      9	Ступінь врахування інтересів виробництва

Рис. 1.3. «Сітка управління» Р.Блейка і Дж. Мутон

Вона є таблицею, що складається з 9 рядків і 9 стовпців, перетин яких утворює 81 поле. Якщо таку таблицю накласти на правий верхній квадрат, утворений осями абсцис і ординат, то на них можна відобразити величину експертних оцінок підходів, яких дотримується той або інший конкретний

керівник, і визначити займане їм поле на «сітці», що характеризує вживаний їм на практиці стиль управління.

У результаті керівник, орієнтація якого в кожному напрямі оцінюється одним балом, потрапляє на поле 1.1, перебування на якому свідчить про те, що він в рівній мірі не надає уваги ні першому, ні другому підходам. Зрозуміло, що при такому відношенні до справи він довго на своєму посту протриматися не зможе [19, с.465].

Керівник, що займає поле 1.9, головну увагу приділяє людям, створенню і зміцненню колективу, сприятливого морально-психологічного клімату і творчого настрою в ньому, вважаючи, що у такий спосіб можна досягти високих результатів навіть за відсутності уваги до організаційно-технічних умов. Часто такий підхід зовсім не є ознакою однобокості, оскільки в багатьох організаціях, наприклад, в наукових колективах, основа успіху полягає саме в цьому.

Керівник з поля 9.1, навпаки, основну увагу приділяє організаційно-технічній стороні справи, мало уваги звертаючи на окремих людей і колективів в цілому. Але і тут в основі такого стилю можуть лежати об'єктивні обставини, наприклад, технологічні процеси, в яких роль взаємостосунків працівників і їх колективних дій мінімальна.

Керівник, що знаходиться на полі 5.5, приблизно порівну ділить свої «прихильності» між людьми і організаційно-технічними чинниками виробництва. Він твердо стоїть на ногах у всіх сферах управлінської діяльності, проте не «дістає» з неба зірок.

І, нарешті, керівник, позиції якого характеризуються балами 9.9, створює команду однодумців, здатних на будь-які справи. Тут спільно визначаються цілі діяльності, спільно створюються сприятливі умови для їх здійснення і самореалізації людей.

Користуючись «управлінською сіткою», можна наперед визначити комбінацію оцінок, відповідних вимогам тієї або іншої посади, передбаченої штатним розкладом організації, і, порівнявши з ними експертні оцінки якостей претендентів, визначити їх придатність до її заміщення.

У сучасних управлінських концепціях західних фахівців робиться спроба здійснити інші комбінації підходів, що формують стиль управління. Так, вважається, що авторитарні методи керівництва, що містять в собі небезпеку культу особи керівника, більшою мірою поєднується з підходом, орієнтованим на створення сприятливих організаційно-технічних умов виробництва, а демократичні, що розкріпачують людей, з підходом, орієнтованим на створення і зміцнення колективу.

Швидкий же відхід від авторитарного стилю керівництва може привести людей до стану розгубленості, нітрохи не поліпшивши ситуації. Правда, це в більшій мірі властиво колективам низового рівня; у верхніх же ешелонах має місце зворотна картина, коли розкріпачення людей приводить до зростання продуктивності і скороченню плинності кадрів.

Практична значущість робіт по класифікації стилів керівництва полягає у визначенні більш ефективного стилю. Суть тверджень прихильників авторитарно орієнтованих стилів зводиться до того, що ефективний керівник в змозі впливати на процеси планування, організації і контролю в очолюваній організації, але, в той же час, він абсолютно безсилий в зміні особистості своїх підлеглих.

## **2.2. Типологія стилів керівництва в органах державного управління**

Стиль діяльності державних службовців формується під впливом певної стратегії суспільного розвитку та залежить від конкретної ментальної конструкції і суми соціально-психологічних характеристик управлінців. Через стиль діяльності виражається соціально-професійна сутність людини, її мотиви, настрої, індивідуальні форми прийняття та виконання певного рішення.

Під загальним слід розуміти стиль державного управління в цілому, а індивідуальний розглядати як стиль діяльності державних службовців, що безпосередньо залежить від конкретних умов управлінської практики та соціально-психологічних особливостей керівника, його професійно-ділових

якостей, уміння володіти загальним стилем, який, у свою чергу, являє собою певні нормативи, що продукуються та підтримуються суспільством.

Індивідуальний стиль класифікують за такими ознаками:

- характер планування (жорсткий, ситуативний);
- внутрішній характер орієнтації діяльності (спрямований на вирішення конкретного завдання);
- зовнішній характер орієнтації діяльності (спрямований на людей).

Сучасна державно-управлінська наука представлена багатоваріантною системою дослідження стилів діяльності управлінського апарату. Аналізуючи деякі концептуальні засади такої системи, розглянемо детальніше три основні стилі, що є найбільш апробованими управлінською практикою.

Директивний стиль діяльності характеризується надмірно централізованою владою, постійним втручанням керівника у справи підлеглих, жорстким контролем за виконанням розпоряджень, що супроводжується застосуванням адміністративних санкцій.

Важливим моментом дослідження є аналіз директивного (або адміністративно-директивного) стилю. Керівник, який застосовує директивний стиль діяльності, є автократом, який не враховує позиції підлеглих у процесі вирішення оперативних управлінських завдань і прагне реалізувати власну управлінську стратегію. Незалежно від форм і методів реалізації такої стратегії, гаслом керівника є: «результат будь-якою ціною»; задля цього він нехтує демократичними формами управління, придушує ініціативу підлеглих. Такий керівник-автократ може навіть володіти чітким планом організації управлінської діяльності, що, у свою чергу, дозволяє йому своєчасно приймати рішення, оптимально розподіляти функції між виконавцями.

За умов директивного стилю діяльності управлінські рішення характеризуються виключно волею керівника, що інколи засвідчує його некомпетентність і нездатність до чіткої аргументації методів власної діяльності. Автократ, зазвичай, відмовляється від традиційної технології управління, намагається створити власну управлінську модель, що відповідає його

уподобанням, а інколи просто реформує попередню, надаючи їй нових форм вираження відповідно до умов ситуації. Таким чином, використання директивного стилю діяльності в його чистому вигляді не може забезпечити високоефективне функціонування управлінської системи сучасної держави.

У межах авторитарного стилю державного управління створюється комунікативна мережа, наявність якої свідчить про існування стилю [18, с. 231]. Відповідно до цієї концепції стиль розглядається як:

- а) спосіб організації комунікації у колективі;
- б) спосіб комунікативної поведінки керівника;
- в) ставлення керівника до лідерських функцій.

Директивний стиль діяльності тісно поєднується з колегіальним (демократичним) стилем діяльності.

Колегіальний стиль діяльності передбачає колективну методику прийняття управлінського рішення, за якою суб'єкти управлінського процесу приймають рішення спільно, а відповідальність за його якість несуть одноосібно.

У функціонуванні такого стилю переважає воля та бажання підлеглих, які самостійно визначають мету своєї діяльності, беруть активну участь у підготовці та прийнятті державних рішень, несуть безпосередню відповідальність за їх ефективність. Особливого значення колегіальний стиль набуває тому, що він сприяє вияву творчої активності та свободи підлеглих у виконанні певних управлінських завдань, сприяє задоволенню творчо-професійних потреб підлеглих, забезпечує ефективність функціонування діяльності управлінського апарату.

За умов колегіального стилю управління контроль за діяльністю підлеглих здійснюється не одноосібно, а шляхом залученням членів колективу.

Колегіальність забезпечує раціональну організацію управлінського процесу, мобілізує діяльність колективу задля досягнення певної мети, сприяє самовираженню професійної сутності підлеглих, породжує відчуття довіри та взаємоповаги між керівником і підлеглим.

Колегіальність характеризується розподілом повноважень між керівником

(який враховує думку підлеглих у прийнятті певних рішень) і колективом. При цьому соціальні потреби членів колективу чи певного структурного підрозділу органу державного управління мають відповідати загальнодержавним інтересам і втілюватися у певній ідеологічній парадигмі, на яку має орієнтуватися у своїй діяльності управлінський апарат, завдяки чому він має перспективу існування. Адже така ідеологічна парадигма (державна ідея) визначає шляхи розвитку держави та форми її функціонування. Оскільки основним провідником цієї ідеї є управлінський апарат, то саме від його здатності раціонально вибрати форму діяльності (стилю) залежить оптимізація системи державного управління, що, у свою чергу, забезпечує ефективне функціонування всіх сфер суспільного життя.

У межах колегіального стилю державного управління виділяють два основних типи управлінців і, відповідно, два стилі прийняття державно-управлінських рішень:

- стиль активного лідера, при якому, обираючи механізми діяльності, керівник особисто визначає проблему, мету та альтернативи її вирішення, що й характеризує його максимальну самостійність та активність у прийнятті державного рішення;

- стиль пасивного судді характеризує такого керівника, який завжди спирається на підлеглих і очікує не тільки пропозицій щодо вирішення певної проблеми, але й інформації про наявну проблему, про механізми її вирішення, і тільки за таких умов приймає рішення.

Колегіальність має стати домінуючим елементом стилю державного управління. Проте такий стиль, з позицій деяких учених, має й певні недоліки, а саме: невироблену, непослідовну лінію проведення управлінської процедури (її етапи, стадії), відсутність чіткої технології розмежування функцій між учасниками управлінського процесу.

Ліберальний стиль характеризується відсутністю будь-якої індивідуальної відповідальності за прийняття певних рішень, що характеризує безініціативність, піддатливість, безпринципність керівника.

Управлінець-ліберал свідомо самообмежує свою владу, розширюючи межі



свободи дій підлеглих, безвідмовно виконує побажання, нехтуючи власними принципами та ідеями заради інших, діє під тиском службових інструкцій та адміністративних наказів. Керівник, обираючи такий стиль управління, навіть високопрофесійний, є надто обмеженим в організаційних здібностях, йому бракує ділового хисту та прагнення просуватися задля службової кар'єри.

Як варіант ліберального стилю виділяють поступливий стиль, який проявляється, якщо керівник застосовує методи, що в кінцевому результаті є неефективними у вирішенні деяких завдань і безпосередньому контролю.

Головним недоліком ліберального стилю є надзвичайно близька відстань між керівником і його підлеглими. Як правило, така близькість призводить до розпаду колективу на різні неформальні групи, що допомагає ініціативним підлеглим досить легко перебирати на себе функції керівника.

Крім названих трьох основних стилів діяльності державно-управлінського апарату, в контексті сучасної адміністративної науки виділяють:

- анархічний стиль, для якого характерним є безвладдя – владою для кожного з учасників управлінського процесу є він сам;
- компанійський стиль, сутність якого характеризується такою формою організації діяльності, як компанія, що є базою для розгортання активності управлінців та управління нею; проведенням певних організаційних заходів (симпозіумів, конференцій); діяльністю керівника та підлеглого, що набуває цілісного, системного характеру;
- вольовий стиль, що базується на службовій залежності підлеглого від керівника при застосовуванні останнім авторитарних форм впливу;
- операціональні стилі, що проявляються у практичному житті та можуть бути змінені залежно від життєвих ситуацій;
- ефективний стиль – це ефективне управління, що базується на індивідуально-типологічному підході реалізації функцій такого управління.

Надзвичайно складним завданням для керівника в такому випадку є вироблення такого ефективного стилю діяльності, що задовольняв би всіх учасників управлінського процесу та сприяв вирішенню низки управлінських

завдань. Опановуючи нові форми державного управління, керівник разом з підлеглими має виробити ефективну модель діяльності управлінського апарату, створити таку управлінську методику діяльності, що надихала б службовців на активний пошук методів досягнення суспільної мети.

Кожний стиль діяльності застосовується до конкретної управлінської ситуації і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки керівник здатний оволодіти такою ситуацією, використовуючи сучасну управлінську технологію. Характер і продуктивність управлінської праці визначається сутністю керівника, а це, у свою чергу, розкривається через його генетичний і соціально-психологічний фонд, обумовлений рівнем його освіченості, що сприяє засвоєнню ментально-управлінського досвіду.

Стилі діяльності державних службовців характеризуються трьома групами вимог:

- соціально-психологічного характеру, відповідно до яких діяльність апарату спирається на потреби громадян, перебуваючи у тісному зв'язку з громадською думкою. Це, у свою чергу, забезпечує відсутність бюрократизму та волюнтаризму при прийнятті управлінських рішень, дозволяє враховувати думку громадськості при ухваленні державних рішень, нести персональну відповідальність, оскільки має бути відомо, хто несе за те чи інше рішення безпосередню відповідальність;

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

- морально-етичного характеру, тобто вимог щодо діяльності державних службовців, які повинні виявляти скромність, простоту, чуйність до

людей, вимогливість до себе, об'єктивність, що сприятиме взаєморозумінню у колективі, створенню оптимального психологічного клімату для виконання поставлених завдань і відповідного просування кар'єрними сходами.

Функціональний підхід до класифікації стилів державного управління реалізується залежно від функцій, що застосовує управлінець у технології здійснення державно-управлінського рішення. Адже функцію державного управління не можна здійснювати за допомогою одного стилю – залежно від ситуації застосовуються різні стилі в певному поєднанні. В межах такого підходу виділяють дві функції:

- виробничо-технологічну як діяльність, спрямовану на реалізацію стратегічної мети;
- соціально-психологічну, відповідно до якої забезпечується сприятливий соціально-психологічний клімат, де оптимально реалізує свої функції державно-управлінський персонал.

Ці функції діалектично взаємопов'язані між собою. Руйнування такої діалектичної єдності веде до суттєвих помилок у технології державного управління.

Відповідно до цього виділяють стилі, що характеризуються:

1. Низьким рівнем виробничої і кадрової орієнтованості (недбалий стиль керівництва). Недбалий стиль керівництва є практичною реалізацією відомого принципу економічного лібералізму, згідно з яким держава не повинна втручатися у виробничі справи суб'єктів господарської діяльності. До цього методу часто вдаються підприємства, що ведуть переважно науковий пошук. Керівництво як таке фактично на таких підприємствах відсутнє. Працівники виконують завдання, що відповідають їх інтересам, але мало стосуються інтересів інших. Чекати за таких умов будь-якої віддачі від організованої таким чином праці не доводиться. У чистому вигляді недбалий стиль керівництва у виробничій практиці трапляється досить рідко. Елемент організаційності вимагає дотримання певних інструкцій, що регламентують та узгоджують перебіг виробничої діяльності.

2. Високим рівнем виробничої орієнтованості та низьким рівнем кадрової орієнтованості (авторитарний стиль). Для цього стилю характерним є владне й неподільне керівництво. Рішення приймаються без урахування думки співробітників. Завдання ставляться без будь-якого обґрунтування. Керівник стоїть високо над підлеглими. Стиль такого керівництва - наказ і слухняність. Керівник дає вказівки, підлеглі виконують їх. Хоча виконання завдань покладене на інших, відповідальність і компетентність залишається за керівником.

За умов такого стилю керівництва глибокі фахові знання не є основою авторитету начальника. Необмежений у правах управлінець – це логічно завершений у своєму розвитку тип всевладного ремісничого майстра, який усе вміє, якого на все вистачає, натура якого сповнена всіляких задумів та ідей. Такого типу підприємець залюбки ділиться комерційними планами зі своїми друзями, яких уміє привернути на свій бік. Він відкритий, здатний до сприйняття нових ідей, що його буквально поглинають.

Такий керівник не відчуває потреби у створенні сталої організації, не любить визначати та ставити цілі на довготривалий період. Усе це, на його думку, буде обмежувати його свободу й ініціативу. Керівник авторитарного типу нетерплячий і легко виходить із себе, не допускає пустопорожніх розмов і безплідного обговорення справ. Він з недовірою ставиться до співробітників, а тому все вирішує сам і за все відповідає сам. Це, по суті, самотня людина, яка перебуває сам на сам зі своєю справою.

До авторитарного стилю керівництва вдаються переважно люди, від природи наділені неабиякими здібностями, так звані харизматичні особистості. Це дозволяє їм досить легко й ефектно впливати на інших людей. Неповторна оригінальність їх особистості проявляється ще й у тому, що такі керівники, як правило, не мають заступників навіть на період літньої відпустки. Щодо правонаступництва, то про це взагалі не може бути мови, особливо, якщо поряд з ними виростає неординарна особистість.

Звичайно, наявність такого типу особистостей має і свої переваги – саме такий керівник здатний створити нову структуру чи структурний підрозділ,

урядувати в скрутну хвилину. Проте для тривалого періоду такий тип керівника і стиль керівництва непридатні, тому що їм притаманні надмірна вимогливість і непомірюваність. Безумовно, важко знайти працівників, яких би влаштувало таке керівництво. Через це харизматичні керівники часто змушені змінювати свою природу і своє ставлення до справи.

Одноосібне керівництво має низку значних недоліків. Саме стрімка зміна технології виробництва не дає змоги одній людині постійно стежити за нововведеннями. Життя вимагає колегіального управління, надання певній керівній групі повноважень, достатніх для компетентного та надійного провадження справ.

3. Високим рівнем кадрової орієнтованості – низьким рівнем виробничої орієнтованості. Цей стиль керівництва відстоюють прихильники так званого «людського» підходу, де на перший план управлінської роботи виходять міжособистісні стосунки тих, хто працює в даній структурі, задоволеність працівника місцем своєї роботи. Задоволений робітник працює краще й ефективніше. Врахування керівництвом характеру стосунків між співробітниками виправдовує себе, якщо структура розв'язує складні та багатогранні питання. Доброзичливий клімат єднає співробітників, що є важливою запорукою загального успіху.

4. Високою кадровою та виробничою орієнтованістю. Цей стиль керівництва має назву інтеграційного, тому що керівник, застосовуючи цей стиль, поєднує у своїй управлінській діяльності обидва підходи – кадрово зорієнтований і виробничо зорієнтований. Інтеграційний стиль керівництва нагадує корпоративний стиль керівництва - багато питань можна вирішувати успішно тільки за умов злагодженого підходу та співробітництва спеціалістів.

5. Корпоративністю керівництва, що дає змогу враховувати знання та досвід, якими володіють усі зайняті даною проблемою спеціалісти, приймати оптимальні рішення. Типовими для інтеграційного та корпоративного стилю керівництва є взаємні консультації і делегування повноважень щодо ухвалення рішень.

Основними принципами корпоративного стилю керівництва є:

- довірлива співпраця всіх співробітників, повага до їх виробничих інтересів;
- делегування завдань і повноважень при прийнятті рішень;
- відповідальність за делегований обсяг завдань;
- обов'язок співробітників самостійно діяти та вирішувати питання в межах визначеного поля діяльності;
- необхідність інформаційного забезпечення та контролю;
- створення можливостей для розвитку особистості кожного співробітника;
- визнання критики одним із засобів поліпшення керівництва.

Методи державного управління суттєво відрізняються від методів діяльності керівника, хоча й включають генеральну ідею всезагальності стилю державного управління, проте така єдність спостерігається не завжди. Що є первинним – технологія чи стиль? Думки вчених з цього приводу розділяються.

Керівник, організовуючи діяльність управлінського апарату, повинен успішно виконувати свої службові функції, застосовуючи при цьому індивідуальні форми управління. За таких обставин керівник має можливість розвинути у підлеглих самовимогливість, завзятість, діловитість при виконанні обов'язків. Таким чином, стиль можна розглядати як раціональну методологію впливу керівника на підлеглого, що включає знання закономірностей володіння управлінським процесом та умов його покращання.

Конкретний стиль діяльності управлінського апарату об'єктивно зумовлений природою стилю державного управління. Володіння стилем забезпечує ефективне виконання нагальних завдань, що стоять перед державно-управлінським апаратом. Стиль державного управління, що існує у певному соціальному просторі, має властивість впливати на функціонування всіх сфер суспільного життя.

Тому майже кожний управлінець у державних структурах функціонує однотипно, з тою лише відмінністю, що трансформує на цю загальновизнану

систему діяльності власну індивідуально-світоглядну модель. Така модель включає «соціально-характерологічні» особливості ставлення до державно-управлінської дійсності.

У контексті розгляду даного питання важливе теоретико-практичне значення має ситуативний підхід до класифікації стилів державного управління. В межах даного підходу цікавою є модель, розроблена американськими вченими Реддінім. Дослідники проблем управління США розробили управлінські моделі, що дають відповідь на запитання: який стиль керівництва є успішним у даній ситуації. Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри: стиль керівництво-ситуація-результат. Залежно від виробничої або кадрової орієнтованості Реддін розрізняє чотири основні стилі, кожен з яких може бути ефективним чи неефективним у різних ситуаціях управління.

Найважливішими ситуативними умовами, за Реддінім, є:

1. Вимоги, що випливають з природи виконуваного завдання: фахові знання, необхідні для виконання даного завдання, загальний режим роботи даного структурного підрозділу, а також організаційні принципи прийняття рішень.
2. Організація, яку сприймають досить широко - як принциповий спосіб керівництва колективом у цілому, від якого залежить відповідний мікроклімат.
3. Стиль керівництва безпосереднього керівника.
4. Співпраця із суміжними ланками, що набуває особливого значення в період найтіснішої взаємодії.
5. Співробітники, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні.

Залежно від характеру кожного із ситуативних елементів маємо різні управлінські ситуації. Ідеться про керівництво співробітниками, які отримали легке й чітко структуроване завдання, здатні з упевненістю виконати його, виконують завдання в автономному режимі, тобто незалежно від інших колег. Тоді доцільним є усталений стиль керівництва. Керівник у цій ситуації може задовольнитися загальним контролем за дотриманням правил технології. Ефективним за таких умов може виявитись і банальний бюрократичний

контроль за дотриманням технологічної процедури.

Якщо керівник опиниться в ситуації, при якій його підлеглі виконують важке й недостатньо структуроване завдання, що потребує постійного контакту із суміжниками та вимагає частих консультацій з керівником, тоді звичайний стиль керівництва може виявитися малоефективним. Удаватися до нього керівникові не варто, бо це фактично буде нічим іншим, як злочинним втручанням у перебіг подій (за визначенням Реддіна).

Оскільки керівники постійно стикаються зі змінами управлінських функцій, то від них вимагається управлінська гнучкість, тобто необхідність діяти виробничо та кадрово зорієнтовано. Слід відзначити, що модель Реддіна не є беззастережною методикою до виконання.

За його розробкою існує типологія восьми можливих стилів керівництва, що виникають як вісім комбінацій трьох факторів: адміністратор, угодовець, доброзичливий автократ, автократ, прогресист, місіонер, бюрократ, дезертир. Вимогам державної служби найбільш відповідають: адміністратор, доброзичливий автократ. У деяких випадках потрібен керівник – автократ, а позитивні сторони бюрократа повинні бути властиві переважній більшості керівників органів державного управління.

Адміністратор – керівник, орієнтований на вирішення наявних завдань та високий рівень взаємовідносин з урахуванням ситуації, що надає можливість прийняти ефективне рішення. Найбільш прийнятний тип керівника органу державного управління, можливий для використання в усіх рівнях органів виконавчої влади незалежно від їх компетенції. Характерно для керівника першого та другого рівнів.

Угодовець – керівник, що застосовує високий ступінь орієнтації на поставлені завдання і на відносини у вирішуваній ситуації. Він нерішучий у прийнятті відповідальних рішень, підвладний обставинам і різним факторам тиску, робить вибір на користь мінімізації існуючого тиску порівняно з максимізацією ефективності виробництва в перспективі.

Доброзичливий автократ – керівник, який використовує високий ступінь



орієнтації на завдання та низький ступінь орієнтації на відносини в ситуації, яка тяжіє до такої поведінки. Тому він менш ефективний, ніж адміністратор у загальній частині державного управління. Найкраще використовувати керівника такого стилю управління в органах державної влади жорсткого виконання обов'язків – органи внутрішніх справ, фіскальні органи, митниця та інші.

Автократ – керівник, який використовує високий ступінь орієнтації на завдання та низький ступінь орієнтації на відносини в ситуації, яка не тяжіє до такої поведінки. Ефективність цього стилю керівництва проявляється у випадках екстреного виправлення ситуації, для запобігання тяжких наслідків. Йому характерна швидкість прийняття рішень, практично миттєве розуміння та оволодіння ситуацією, завдання підлеглим чіткі, лаконічні. Недоліком можна вважати необхідність великого досвіду, оскільки рішення приймаються одноосібно і не мають аналогів. Найкраще використання в органах державної влади швидкого реагування: міністерство надзвичайних ситуацій, органи боротьби з організованою, економічною злочинністю. Можливе використання в органах державної влади в надзвичайних ситуаціях.

Прогресист – керівник, який має високий ступінь орієнтації на відносини і низький ступінь орієнтації на завдання у відповідній ситуації. Це людина, що має повну довіру до людей і в першу чергу заклопотана їхнім розвитком як особистостей.

Місіонер – керівник, який має високий ступінь орієнтації на відносини і низький ступінь орієнтації на завдання в ситуації, яка заперечує такий підхід. Це людина, головним чином зацікавлена у суспільній гармонії.

Бюрократ – керівник, який використовує низький ступінь орієнтації на завдання і на відношення в ситуації, яка тяжіє до такої поведінки. Це людина, яка передусім зацікавлена в правилах та процедурах як таких та бажає таким чином контролювати ситуацію для власної вигоди. Часто це добросовісна людина. В чистому вигляді бюрократичний стиль керівництва неприйнятний, оскільки в сучасному світі негативні сторони такого стилю переважають позитивні. Але його основні позитивні риси повинні бути притаманні усім стилям керівників

державного управління:

- чітка фіксація формальних посадових обов'язків кожного працівника;
- строгий відбір кандидатів на заміщення посадових вакансій за професійними та моральними якостям;
- періодична атестація кадрів для оцінки компетентності працівників та для прийняття рішень щодо підвищення на посаді;
- об'єктивність у реалізації керівних процесів, що досягається на основі точного дотримання єдиного регламенту та формальних правил керівної діяльності.

Фактично ці принципи повинні стати базою при підготовці працівників органів державного управління будь-якого рівня. Перевагою ж бюрократичної системи можна вважати: точність, швидкість, чіткість, документальне оформлення, постійність, попередження конфліктів, економія витрат на людські та матеріальні ресурси.

Дезертир – керівник, яка має низький ступінь орієнтації на завдання і на відносини в ситуації, яка заперечує такий підхід. Зазвичай це пасивна людина.

Підсумовуючи вищезазначене, необхідно зауважити, що соціально-економічну і політичну трансформацію українського суспільства можна забезпечити лише за рахунок ефективного і раціонального використання управлінського ресурсу, інноваційних технологій роботи з персоналом органів управління. Одним із шляхів підвищення ефективності в роботі є раціональний добір працівників на вищі посади в органах державного управління, зважаючи на стиль керівництва та доцільність його використання у відповідних органах виконавчої влади.

### **2.3. Методика визначення стилю керівництва**

Авторська методика дослідження діяльності управлінського персоналу враховує ту обставину, що продуктивність і ефективність діяльності не може

бути визначена яким-небудь одним інтегруючим показником.

Частина з них визначається шляхом аналізу статистичних даних, тобто кількісними методами. Проте, враховуючи виняткову складність самого предмету дослідження, специфіку процесів управління персоналом, ряд показників базується на якісних методах оцінки, заснованих, перш за все, на суб'єктивній сумарній оцінці працівниками тих або інших аспектів існуючої в організації практики управління.

Для визначення найбільш впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, під дією яких формується певний стиль керівництва, ми використовували метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування, який поєднує в собі положення теорії матриць і методів експертної та метричної оцінки. Головним елементом методу є ієрархія. Використання ієрархічної побудови дозволяє структурувати окремі процеси та дослідження взаємозв'язків складної системи. Обмеженням цього методу є розмір матриць парних порівнянь. Цього можна уникнути за допомогою ієрархічної декомпозиції. Перевагою цього методу є його універсальність та гнучкість.

Для визначення стилю керівництва конкретного управлінця нами були використані методи хронометражних спостережень і «управлінської сітки», які передбачають фіксування тривалості певних видів робіт, що виконує керівник на протязі робочого дня та переведення їх тривалості в бальні оцінки (від 0 до 9 балів) для визначення стилю керівництва по «управлінській сітці».

Для цього використовувались листи-спостереження розподілу робочого часу менеджера, які містять таку інформацію: початок операції, тривалість (хв.), характер операції, з ким проводиться, форма проведення, місто проведення. Вказані в листі-спостереженні операції класифікуються за управлінськими функціями (приклад управлінських функцій: аналіз діяльності, отримання інформації, планування, організація і оплата праці, звітність, робота з кореспонденцією, прийом відвідувачів, координація, виробничі наради, суспільна робота, пересування та ін.) заносяться в класифікаційну таблицю і

підсумовуються. Таким чином визначається трудомісткість кожної операції.

В результаті сумування витрат часу на здійснення кожної управлінської функції, можна визначити загальний обсяг часу, який керівник витрачає на вирішення виробничих питань та на «турботу» про підлеглих. Для цього необхідно розділити управлінські функції на дві групи: ті, що забезпечують досягнення виробничих цілей і ті, що спрямовані на захист інтересів трудового колективу. Потім розраховується частка кожної функції у загальному обсязі часу, який керівник присвятив або виробництву, або людям. Для досягнення найкращого результату (9.9) менеджер повинен порівню розподілити свій робочий час між турботами про виробництво і людей. Таким чином, на рішення питань по кожному з цих напрямів менеджер повинен відводити по 240 хв. (половина робочого дня). Звідси 240 хв. відповідає 9-ти балам, значить, одному балу відповідає 26,6 хв. (240/9).

Після переведення абсолютних значень в бальні розраховується бал для кожної з двох груп. Ці бали є координатами для «управлінської сітки», за якими визначається стиль керівництва. Для оцінки стилю керівництва який використовується в державній соціальній службі ми використовували «Тест самооцінки індивідуального стилю керівництва», який містить описання ряду ситуацій із можливими варіантами відповідей [51, с. 323-326] (Додаток А). За підсумками обраних відповідей робиться висновок про приналежність керівника до одного з типів управлінської орієнтації. Стиль у даному випадку визначається в залежності від того, на які сторони управлінської діяльності керівник орієнтується у різних ситуаціях. Виділяють чотири можливих типи такої орієнтації.

1. Орієнтація на справу. Керівник із такою орієнтацією умовно називається «діловим», а відповідна шкала позначається як «Д». Перевагами такої орієнтації є ініціативність, наполегливість, те, що головне значення надається діловим якостям підлеглих; спроможність домагатися гарних результатів в службовій діяльності, своєчасних і якісних результатів роботи колективу. Можливі негативні ефекти подібної орієнтації пов'язані з втратами так званого

«дистанційного» керування, коли в керівника переважає увага тільки до ділової сторони спілкування, відсутня орієнтація на вирішення соціально-психологічних завдань.

2. Орієнтація на міжособистісних контакт і особистість іншої людини, на особливості взаємовідносин керівника та підлеглих. Керівник – контактоорієнтований. Шкала контактоорієнтованості позначається як «К». Безсумнівною цінністю такої орієнтації є її соціально-психологічна спрямованість і чутливість до динаміки внутрішніх процесів становлення міжособистісних відносин у колективі. Її негативною стороною є замикання на суб'єктивних перевагах, на конфліктних або недостатньо розвинутих у відношенні культури спілкування особах; ігнорування ділових якостей підлеглих.

3. Орієнтація на самого себе, опора на особистих досвід, схильність до ризику, до вольових рішень. Керівник – самоорієтовна особистість. Шкала позначається як «С». При помірному прояві подібної орієнтації імовірність використання жорсткого авторитарного стилю керівництва з усіма його недоліками зводиться до мінімуму.

4. Орієнтація на офіційну субординацію, тобто на чинник влади, на чітке дотримання встановлених правил. Керівник – офіційноорієнтований. Шкала позначається як «О». У сполученні з орієнтацією на самого себе така орієнтація може супроводжуватися зайвою ретельністю, схильністю перекладати відповідальність на інших.

Щоб визначити тип поєднання управлінських орієнтацій опитаного керівника, необхідно перенести дані з заповненої анкети в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

### **Визначення типу поєднання управлінських орієнтацій керівника**

Тип керівництва	Кількість балів	У відсотках
Діловий тип (Д)		
Контактоорієнтований тип (К)		
Самоорієтовний тип (С)		
Офіційно орієтований тип (О)		

В таблиці розшифровуються типи орієнтації, що відповідають запропонованим в опитувальнику варіантам відповідей. Підраховуються бали за кожен з орієнтацій, при чому 1 бал оцінюється в 1,67%, тому максимальна кількість балів у кожному розділі може дорівнювати 15, що складає 25%.

Підраховуючи суму балів по всіх шкалах, можна зробити висновок про стиль керівництва, з огляду на те, що рівномірний розподіл відповідей (від 4 до 6 балів) у кожній з чотирьох шкал свідчить про гнучкість керівника, його здатність активно адаптуватися до ситуації, про уміння свідомо перебудовувати стиль управління. Домінуючий стиль орієнтації по шкалі фіксується у випадку, коли більше 20% відповідей припадає на одну шкалу.

Орієнтація незначна чи відсутня, якщо керівник не дає відповідей по даному типу або їх кількість не значна (2-3). Поєднання у керівника переважних орієнтацій на Д і С свідчить про його ініціативність, а на О і К характеризує виконавчий стиль. Відсутність орієнтації на К і перевага за шкалами Д, С, О пов'язана з надмірною авторитарністю керівника, відсутністю в нього демократичних і колегіальних установок.

Підсумковим результатом тестування керівника є виявлення одного з восьми можливих сполучень чотирьох описаних варіантів орієнтації, що характеризує особливості його індивідуального стилю керівництва. Це наступні типи стилів: гнучкий, демократичний, авторитарний, невтручання, однобічний, ініціативний, виконавчий і невиражений.

Критерії класифікації стилів керівництва:

- Авторитарний: якщо шкали Д, С, О > 4, а шкала К = 0
- Гнучкий: всі шкали Д = К = С = О > 4
- Такий, що не втручається: шкала Д < 4, а шкали К, С, О > 4
- Однобічний: будь-яка із шкал Д, К, С, О > 10
- Ініціативний: шкали Д + С > К + О
- Виконавчий: шкали К + О > Д + С
- Демократичний: шкали Д + К > С + О
- Невиражений: всі шкали Д, К, С, О < 3.

Пропонуються наступні інтерпретації стилів керівництва:

1. «Авторитарний» – характеризується переважно твердими способами керування, придушенням ініціативи підлеглих, одноособовим прийняттям рішень. До цього стилю зазвичай схильні особи самолюбні, з холеричним темпераментом (неврівноважені, агресивні), із надмірним догматизмом і негнучкістю мислення. Переважні орієнтації – на справу (мету, завдання, план), на себе, офіційну субординацію. Відсутня орієнтація на міжособистісний контакт, демократичні і колегіальні установки; характерне дистанційне керівництво негативно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. Ситуативне застосування авторитарного стилю виправдане тільки тоді, коли в несформованому ще колективі необхідний суворий контроль, не має єдності думок, або має бути виконане відповідальне завдання, і при цьому відсутнє активне ядро команди, на яке керівник міг би покласти повною мірою.

2. «Гнучкий» – оптимальний стиль керівництва, оскільки він враховує як рівень розвитку колективу, так і особливості завдань діяльності. Характеризується гармонійним поєднанням орієнтації на справу, міжособистісні контакти, офіційну субординацію і самого себе, що дозволяє керівнику легко пристосовуватися до вимог ситуації, зберігаючи за собою право вирішального голосу при колегіальному прийнятті рішень. Керівник вчасно попереджає і вирішує конфлікти; не опирається нововведенням, виявляє ініціативу, авторитетний.

3. «Невтрочання» – негативний стиль. Невтрочання керівника не виправдане і призводить до багатьох негативних явищ через слабку його орієнтацію на справу, що може підмінюватися орієнтацією на субординацію або на міжособистісні контакти. У колективі нерідко анархія, явна або прихована конфронтація окремих угруповань у відносинах керівництва підпорядкування.

4. «Однобічний» – негативний стиль, що характеризується небажаною перевагою тільки однієї орієнтації керівника, що завжди поєднується з втратами тієї сторони, що відкидається, і шкодить роботі в цілому. Домінування орієнтації на справу, як правило, призводить до труднощів у соціально-психологічній

сфері; а її ігнорування дестабілізує колектив всупереч явній зацікавленості керівника в результатах праці. Однобічність, що виявляється в домінуванні орієнтації на себе, ще більш явно свідчить про неблагополучний спосіб адаптації керівника до вимог своєї професії.

5. «Ініціативний» – стиль має багато позитивних сторін. Характеризується одночасно перевагою орієнтації керівника на справу і на себе. Такий керівник дуже ініціативний і наполегливий, над усе цінує ділові якості, здатний домагатися високих результатів в діяльності.

6. «Виконавчий» – стиль керівника відрізняється поєднанням переважних орієнтацій на офіційну субординацію і міжособистісні контакти.

7. «Демократичний» – належить до позитивного варіанту стилю керівництва, оскільки сполучає у собі орієнтацію на справу і міжособистісні контакти зі здатністю до самостійності і дотримання офіційних норм субординації. Безсумнівним достоїнством такого стилю є те, що він сприяє становленню в колективі ділових і товариських відносин у їх гармонійному доповненні, сприяє проведенню керівних установок через ядро колективу при необхідній мірі контролю.

8. «Невиражений» – спостерігається у випадку малої виразності всіх чотирьох орієнтацій, що зустрічається досить рідко і переважно в починаючих керівників, установки й особисті орієнтації яких ще не визначені.

Використання даної методики дозволяє виявити стиль керівництва, який використовується у повсякденній практиці.

Використовуючи ті самі питання тесту, але перебудувавши їх у три групи (Додаток Б), можна визначити стиль управління. Залежно від одержаних сум відповідей ступінь прояву стилю буде різним: мінімальний (0 – 7), середній (8 – 13), високий (14 – 20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація стилів управління. Для більш повної характеристики індивідуального стилю управління і його подальшого вдосконалення можна керуватися даними, представленими в табл. 2.4.



### Характеристика індивідуального стилю управління

Сума позитивних відповідей	Ступінь прояву стилю управління
<b>Авторитарний</b>	
0 – 7	Мінімальна: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких ознаках самовпевненості, упертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих
8 – 13	Середня: відображає хороші лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примушення, цілеспрямованість і егоїзм, поверхневе відношення до запитів підлеглих
14 – 20	Висока: розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в думках, енергійність і жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірно різку критику і упередженість в оцінках, честолюбство і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, зневага до громадської думки
<b>Ліберальний</b>	
0 – 7	Мінімальна: нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими задачі і вирішувати їх сумісно, невпевненість і нечіткість в розподілі обов'язків, імпульс в критиці недоліків підлеглих, слабка вимогливість і відповідальність
8 – 13	Середня: прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність в керівництві людьми, невимогливість і довірливість, страх перед необхідністю самостійно ухвалювати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни
14 – 20	Висока: повна байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і ухвалювати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, безпринципність і невміння боронити свою точку зору, потурання, загравання, панібратство
<b>Демократичний</b>	
0 – 7	Мінімальна: слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співробітничати і вислуховувати ради помічників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяка невпевненість в своїх розпорядливих якостях
8 – 13	Середня: стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, заохочувати ініціативу заступників, використовувати переконання і примушення
14 – 20	Висока: уміння координувати і спрямовувати діяльність колективу, надавати самостійність підлеглим, всебічно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним в суперечці, розвивати гласність і критику, попереджати конфлікти і створювати доброзичливу атмосферу

Метод оцінки ризику використовувався нами при розробці певних заходів зі зменшення ризику використання неефективного стилю керівництва. Система моніторингу та управління ризиком використання неефективного стилю керівництва містить оцінку та аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків окремих складових управлінської діяльності. В якості зовнішніх ризиків доцільно виділити: політичні і економічні. Для кожної з названих груп виділяються п'ять найбільш значущих характеристик. Наприклад для групи економічних ризиків доцільно виділити нестабільність економічної ситуації, недостатнє бюджетне фінансування, інфляційні процеси, зростання рівня безробіття, зміни попиту на послуги організації з причин погіршення демографічної ситуації, зниження рівня доходів громадян країни.

Експертним шляхом встановлюються вагові коефіцієнти для кожної характеристики. Сума всіх вагових коефіцієнтів по одній групі дорівнює одиниці. Характеристика, що має більший вплив на процеси передання нових технологій в галузі отримує більший ваговий коефіцієнт. Кожна характеристика оцінюється за 10-бальною шкалою, що ілюструє зміст її впливу на ефективність обраного стилю управління. Кінцеве значення оцінок утримується шляхом перемноження бальних оцінок на вагові коефіцієнти. Значення сумарної оцінки ризику за рік в цілому визначається простим складанням значень суми за всіма характеристиками [23, с. 127-136].

В якості внутрішніх ризиків використання неефективного стилю керівництва доцільно виділити: організаційні і кадрові. До ризиків організаційної діяльності слід віднести: інформаційне та методичне забезпечення, невмотивовані втрати робочого часу, скорочення діяльності організації, якість аналітичної діяльності, ускладнення технології надання послуг. До кадрових ризиків – звільнення співробітників, кадровий опір змінам, незадовільна мотивація творчої і продуктивної праці співробітників, неефективна система кар'єрного зростання, виробничі конфлікти.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **3.1. Розробка пропозицій удосконалення стилю керівництва в органах місцевого самоврядування**

Суть діяльності керівника полягає в організаційній роботі. Саме керівник спрямовує і координує діяльність виконавців. У свою чергу, виконавці зобов'язані йому підкорятися і виконувати всі його вказівки. Організуючи роботу своїх співробітників, керівник займається творчістю, причому, чим вище його посадове положення, тим більше творчим стає його підхід до управлінської діяльності. Та і науково-технічний прогрес стимулює до постійного вдосконалення стилю управління.

Проте організація роботи установи – лише одна із сторін керівництва. Керівник також зобов'язаний спрямовувати роботу співробітників, сприяти їх подальшому розвитку і навіть робити вплив на їх поведінку, у тому числі і неслужбову. Для цього недостатньо тільки професійної підготовки. Потрібне вміння працювати з людьми, педагогічні і психологічні знання.

В основному керівник займається наступними питаннями: він формулює завдання, планує роботу, контролює якість її виконання, оцінює результат діяльності, мотивує ті або інші рішення (свої або вищого керівництва) і особистим прикладом надихає своїх підлеглих. Перед керівниками стоять задачі, які, в основному, полягають в доведенні до виконавців вказівок у вигляді конкретних наказів і контролі їх виконання.

Окрім офіційних обов'язків, керівник має і обов'язки неофіційні, які законодавчо можуть не бути закріплені, проте в більшості випадків признаються як самі собою розуміючі. Це обов'язки шанобливо відноситися до своїх підлеглих, допомагати їм не тільки порадою, але і справою, піклуватися про їх здоров'я, матеріальне і фізичне благополуччя, зберігати хороші взаємовідносини

в колективі.

Не тільки підлеглий залежить від керівника, але і керівник від підлеглого. Зрештою вони роблять одну справу. Якщо у керівника немає бажання вникати в проблеми своїх працівників, то навряд чи у працівників виникне бажання добре працювати. Та і в цілому уважне відношення до людей керівнику життєво необхідне, адже він так само залежить від своїх колег, начальства, лояльність яких значить дуже багато.

Ефективність діяльності установи багато в чому визначається не стільки зусиллями окремих його працівників, скільки результативністю їх сумісної праці. Колектив несе тягар відповідальності за певну область надання державних послуг і сам вирішує більшість практичних питань, не чекаючи докладних інструкцій від менеджера. Відомо, що різноманіття знань і навичок у кожного працівника організації не завжди сприяє підвищенню результативності діяльності всієї установи; більш того воно може привести до виникнення ряду проблем.

Члени колективу повинні чітко уявляти поставлену перед установою загальну задачу і розглядати себе як частину єдиного цілого. Вони повинні володіти здатністю працювати індивідуально, в той же час підкоряючись жорсткій командній дисципліні. Колективом підрозділу повинно бути прийнято угоду про ухвалення адміністративних і соціальних аспектів робочого процесу, що встановлюють порядок розподілу завдань, визначення переліку навичок, які необхідно розвинути його членам, процедури ухвалення і коректування рішень. По суті колективу необхідно домовитися про те, як будуть виконуватись робочі завдання, як саме будуть з'єднані навички і уміння кожного для вирішення поставлених задач, як формуватимуться взаємна довіра і вирішуватимуться конфлікти.

Практична реалізація викладеного вище багато в чому залежить від того, який вибір зробить керівник організації при визначенні стратегії управління установою. Від керівника потрібне використання комплексу концептуальних, людських і технічних навичок (рис. 3.1).

Найважливішими в цій роботі повинні стати два напрями:

- вдосконалення параметрів лідерства і навиків практичного менеджменту, що припускає роботу керівника організації над освоєнням навичок управління, освоєння новітніх методів оцінки персоналу, роботу над собою і роботу з фахівцями організації. Сюди ж можна віднести формування особистої кар'єри;
- моніторинг ефективного керівництва виробничою діяльністю підрозділу.



Рис. 3.1. Вдосконалення параметрів лідерства і моніторинг ефективного керівництва в органах місцевого самоврядування

Самоменеджмент або робота керівника над собою є одним з найважливіших параметрів схеми. У ході «роботи над собою» керівник повинен:

1. Визначити підходи до управління організацією. Сформоване ним уявлення повинне бути буквально «просіяне через сито сумнівів» з видаленням ряду деталей і надмірностей і фокусуванням уваги на найважливіших аспектах проблеми.

2. Відпрацювати менеджмент свого робочого часу. Менеджмент робочого часу передбачає ухвалення керівником таких понять, як: значущість; невідкладність; встановлення часових пріоритетів і часових рамок на елементи робочого дня; жорсткий облік використання часу.

3. Вибрати стиль управління. Вибір стилю управління – це правильне визначення послідовності дій, які повинні бути вчинені керівником для того, щоб всі члени організації реально перейшли в підкорення до керівника.

Керівник, як лідер колективу, повинен мати твердий характер, проте адаптація до внутрішнього середовища і ситуацій, що складаються, може зажадати від нього зміну рівня прояву твердості цього характеру. З одного боку внутрішнє середовище може примусити керівника бути більш демократичним відносно окремих співробітників, що особливо важливо, коли необхідно погасити назріваючий конфлікт. Проте окремі ситуації можуть примусити керівника проявити риси автократичності, що особливо характерне для ситуацій, коли швидкість ухвалення рішення стає критичним чинником. В той же самий час в будь-якій ситуації необхідно зберігати послідовність в прояві свого характеру, бути гранично правдивим, уникати прояву персональної критики при постановці задач і в процесі їх реалізації.

4. Визначитися із стилем особистого життя. Розуміння і сприйняття керівником підрозділу загальної культури установи, обов'язкове встановлення відповідних лімітів на прояв схильностей свого характеру є однією з важливих умов безконфліктного керівництва і завоювання авторитету у співробітників організації.

Дії керівника по інтеграції з колективом схематично можна представити таким чином: на початковій стадії основною задачею є вичленення найважливіших елементів інтеграції і подальше фокусування уваги на них; в подальшому повинні бути визначені заходи щодо організації функціонування установи з урахуванням покладених на неї задач (рис. 3.2). Керівник повинен наперед формувати корпоративну атмосферу, що вимагає доведення його стилю керівництва до такого рівня, який вимагає ситуація, як поточна, так і майбутня.

Створення ефективних інформаційних потоків в організації і зв'язок їх із загальним інформаційним полем установи вимагає обов'язкового формування філософії міжособистісних відносин. В цьому плані велике значення має розробка етики керівника і направлений підбір працівників, які згодні і здатні працювати спільно в умовах цього етичного принципу.



Рис. 3.2. Програма дій керівника в процесі його інтеграції з колективом організації

Вельми корисні індивідуальні зустрічі і бесіди, які сприяють критичній оцінці і відбору ключових працівників установи. Необхідними стають збори всього колективу, які сприяють становленню принципів взаємостосунків між керівником і організацією.

Досягти цього можна лише за умови попереднього формулювання ясних і чітких задач. Такого роду зустрічі з колективом бажані не менше 1 разу на тиждень. Навіть якщо така зустріч триватиме всього 15 хвилин, вона дозволить скоректувати задачі, які були поставлені на попередній зустрічі.

Відвідини зборів повинні носити обов'язковий характер. Навіть працівник, що знаходиться у від'їзді, повинен ознайомлюватися з повісткою чергових зборів. На зборах повинні розглядатися результати виробничої діяльності колективу з обов'язковим підведенням підсумків за минулий місяць роботи і

квартал (таке повідомлення бажане робити протягом перших 10 хвилин зборів). Особливу увагу повинно надаватися складнощам, що виникають при рішенні виробничих задач.

Процес організації взаємодії з колективом припускає накопичення керівником досвіду за такими критеріями, як уміння вислухати, збудувати необхідні взаємостосунки, сформувавши план управлінських дій, провести оцінку можливостей персоналу, організувати навчання і тренінг ключових фахівців, а іноді всієї команди. Крім того, будучи лідером, він повинен вчитися проявляти твердість, порядність і послідовність в ухваленні рішень, розуміти існуючі особливості в культурі установи і сприймати культуру кожного підлеглого для того, щоб ефективно реалізувати все це в менеджменті.

Активне вислуховування має велике значення для управлінської діяльності. З його допомогою можна сформувавши той рівень довіри, який необхідний керівнику організації, як лідеру команди. Добре відомо, що поважаючи себе людина не братиме участь в бесіді в некомфортних для себе умовах. Тому кращим варіантом для формування враження про себе є демонстрація підлеглому наміру зробити щось корисне – вирішити виниклу проблему і показати, що в цілому вона не створює ускладнень. Для встановлення контакту з підлеглими важливо заздалегідь скласти план бесіди, який дозволить провести її з легкістю і усмішкою на обличчі.

Керівник не повинен помилятися, що у нього все добре із стилем вислуховування. В процесі звернення до вищестоящої особи будь-який підлеглий обов'язково зверне увагу на точку зору і виказані керівником ідеї, які можуть стати основою подальшої виробничої діяльності. Потрібно завжди пам'ятати про те, що ідеї можуть бути сприйняті не зовсім коректно і правильно. Для того, щоб цього не відбулося, співбесіднику необхідно надати можливість задавати уточнюючі питання.

У процесі бесіди доцільно звертати увагу на джерело інформації – звідки і від кого ця інформація була одержана, де відбувалася подія. При вислухованні підлеглому важливе значення мають скромність і людяність; зарозумілість тут



повністю виключена. Наявність таких рис, як емпатичність і уважність можуть стати темами, які обговорюватимуться співробітниками між собою після бесід зі своїм керівником.

Для того, щоб процес активного вислухування підлеглого не був «марнотратством» робочого часу, можна порекомендувати керівнику підрозділу проводити бесіди, сидячи поряд зі своїм підлеглим, а не за своїм столом – таким чином створюється довірча ситуація і більша увага концентрується на підлеглому. Також необхідно час від часу записувати вислови, прохання і побажання підлеглого – це змушує співробітника більш конкретно і точно виражати свої думки в бесіді.

Побудова взаємостосунків (взаємозв'язків) неможлива без таких параметрів, як рівень пізнання того, чим живуть підлеглі, наявності навичок в підтримці взаємостосунків, постійного аналізу і коректування плану управлінських дій, відстеженні знов виникаючих ситуацій, виключення прояву в колективі зарозумілості і адаптації стилю керівництва до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Задачу пізнання своїх підлеглих керівник підрозділу може виконати, проводячи опити в ході зустрічей «тет-а-тет», зустрічі в побутових умовах у формі гостьових запрошень, під час проведення зборів або обідньої перерви. Дії такого роду дозволять сформуванню реальне уявлення про якісний рівень персоналу організації.

Серед найбільш значущіших рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту можна назвати такі:

- підготовка підлеглих до розуміння того, що керівник не може вирішити ту або іншу задачу без їх допомоги, і потрібні рекомендації від ключових фахівців. У разі доброзичливих відгуків доцільно провести нараду, на якій вони можуть озвучити свої поради;

- не можна допускати, щоб у підлеглих створювалася ілюзія про те, що їх лідер здатний розв'язати будь-яку проблему. Тому необхідно декларувати своє бажання постійно удосконалювати і підвищувати знання;

– при внесенні змін у виробничий процес повинна бути упевненість в тому, що ключові фахівці організації їх схвалили, і що в цих змінах враховані внесені ними пропозиції. Керівник повинен допрацювати позитивні рекомендації фахівців.

Більшість підлеглих проявляє пошану до свого лідера. Проте не всі схильні робити це відкрито, особливо відносно лідерів, про яких є мало відомостей. Тому задача керівника підрозділу полягає в тому, щоб заслужити цю пошану за допомогою демонстрації компетенції в рішенні різних задач, що стоять перед колективом, знань всіх найважливіших деталей виробничого процесу.

Керівник організації ніколи не повинен забувати про значущість процесу підвищення ефективності менеджменту, що ним проводиться. Можна ставити перед собою багато різних задач. Проте вони не повинні входити в конфлікт між собою. Іноді до другорядних потрібно відносити задачі, поставлені керівництвом організації. Для того, щоб визначити черговість виконання таких задач, їх необхідно обговорити із співробітниками підрозділу.

Комунікація важлива у будь-якому випадку – як при отриманні негативного, так і позитивного рішення по запропонованій ідеї вдосконалення менеджменту. У будь-якому випадку керівник установи буде зобов'язаний узяти на себе як турбування про організацію, так і проблему реалізації запропонованої новації. При цьому всі члени команди повинні розуміти необхідність надання ефективної підтримки керівнику установи.

Для керівника установи були розроблені і запропоновані такі рекомендації:

- об'єктивно оцінювати свої можливості і розвивати в собі якості, яких бракує, що сприятиме підвищенню авторитету і дозволить бути зразком для наслідування (наприклад, увага до проблем інших людей, вміння вислухати);
- залежно від ситуації використовувати різні методи керівництва, проте дотримуватися адміністративного стилю, і при рішенні загальних задач враховувати думку співробітників;
- бути вимогливим не тільки до оточуючих, але і до себе, прагнути удосконалення;

- шукати підхід до кожного із співробітників, враховуючи його особисті особливості, ділові якості;
- справедливо відноситися до всіх членів колективу;
- вчитися запобігати назріваючим конфліктам і розв'язувати вже виниклі, з якнайменшим збитком;
- прагнути конструктивно використовувати конфліктні ситуації, не боячись ризику і відповідальності;
- проявляти гнучкість і вміння йти на компроміс при переконанні інших;
- вести регулярну роботу з оцінки і створення позитивного морально-психологічного клімату.

Якщо підлеглі керуються тільки правилами і потребами, встановленими керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки достатньо задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб добитися повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Це досягається за допомогою різних засобів, причому в основі їх всіх лежать потреби підлеглих.

### **3.2. Прогнозування можливих ризиків використання не ефективного стилю керівництва**

Ризик в організаціях виникає через невизначеність умов і процесів діяльності. Зростання невизначеності підвищує ризик невдалого результату діяльності. Ризик породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, та неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Фактори, які впливають на ступінь ризику умовно поділяють на дві групи:

– об'єктивні – не залежать безпосередньо від організації та керівників (суб'єктів прийняття рішень): інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи тощо;

– суб'єктивні – характеризують суб'єкт прийняття рішень (безпосередньо керівників і організацію): виробничий потенціал, організація праці, рівень компетенції та інтелектуальний потенціал суб'єкта прийняття рішення тощо.

Водночас ризик слід розглядати як невід'ємний елемент процесу існування організації. Фактично якщо основною метою функціонування організації є максимізація якості праці, то отриманий результат є винагородою за вдало взятий на себе ризик. Марно було б сподіватися, що отримання більш менш значних результатів не пов'язано з серйозним ризиком.

Зростання невизначеності підвищує ризик невдалого результату діяльності. Множинність економічних ситуацій, що складаються в організації і в зовнішньому середовищі при широкому спектрі способів і форм діяльності призводить до того, що розгляд повного їх переліку на практиці не тільки неможливий, але і економічно недоцільний. У таких випадках говорять про існування чинника невизначеності, під яким розуміється неможливість повного і вичерпного аналізу всіх чинників, що впливають на результат конкретних виробничих операцій. В умовах невизначеності виникає необхідність в розробці таких методів ухвалення і обґрунтування рішень, які забезпечували б обмеження втрат через невідповідність планованого і реального процесів реалізації діяльності.

Цикл управління ризиками діяльності включає наступні етапи: ідентифікація і класифікація ризиків; аналіз і кількісна оцінка ризиків; розробка стратегії управління ризиками; моніторинг інноваційних процесів і ухвалення тактичних рішень з управління ризиками. Класифікація ризиків є одним з етапів аналізу ризиків, що дозволяє надалі проводити ідентифікацію і оцінку ризику, а також розробляти методи управління ними. Найбільш повною, на нашу думку, є класифікація ризиків за сферою прояву на зовнішні ризики та ризики

внутрішньої діяльності організацій.

Зовнішні чинники ризиків визначаються на основі аналізу політичної, економічної і фінансово-кредитної політики, як окремої країни, так і світової спільноти в цілому. Серед зовнішніх ризиків, які можуть обумовити використання неоптимального стилю керівництва нами були виділені економічні і політичні ризики.

Серед економічних ризиків нами були обрані такі чинники: нестабільність економічної ситуації, недостатнє бюджетне фінансування, інфляційні процеси, зростання рівня безробіття, зміни попиту на послуги організації з причин погіршення демографічної ситуації, зниження рівня доходів громадян країни.

У управлінській літературі давно продумані питання ефективного керівництва, сформульовані деякі правила ефективного лідера, пропагується образ ідеального керівника, який настільки ефективний у своїй діяльності, що його не існує в природі.

Ось один із варіантів, що визначає образ ідеального керівника: керівник повинен бути хорошим організатором, мати тверезий і розсудливий розум, дар передбачення, сміливість, рішучість, здатність ризикувати, він повинен бути новатором. , відкриті до нових ідей, мають ділову хватку. Повинен вміти будувати та регулювати стосунки та психологічний клімат у колективі. Крім того, він повинен володіти високими моральними якостями: чесністю, порядністю, справедливістю, працьовитістю, добротою, а також деякими фізичними якостями - вражаючою зовнішністю, активністю, енергійністю, здоров'ям. У цьому визначенні забагато «треба». Тому виникає закономірне запитання: чи може керівник водночас володіти перерахованими суперечливими якостями, щоб бути ефективним?

Ефективність управління - це складне і різноманітне поняття, важливість якого полягає в тому, що весь процес управління, від визначення цілей до кінцевого результату діяльності, повинен здійснюватися з найменшими витратами або з максимальною ефективністю (продуктивність).

Керівник, який використовує для своєї діяльності матеріальні, трудові та

фінансові ресурси, повинен забезпечити, щоб витрати на їх використання були меншими за результат. У цьому полягає суть концепції ефективного управління організацією чи установою.

Ефективність лідерства можна виразити традиційною формулою:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати}$$

Ця формула відображає внесок керівництва в кінцевий результат роботи. Функціональне призначення менеджменту полягає в забезпеченні ефективності основної діяльності, тому його ефективність визначається ступенем ефективності самої організаційної системи.

Ефективність менеджменту — відносна характеристика ефективності певної системи менеджменту або суб'єкта управління, який прагне мінімізувати витрати та максимізувати всі види результатів (впливів). Таким чином, ефективність управління забезпечується через діяльність менеджера з оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Виявлення неефективного лідерства, зокрема його характеристик, є настільки ж простим, як і складним завданням. Простота полягає в тому, що при ідентифікації цих ознак можна відштовхуватися від ознак ефективного менеджера, але тільки з частки «не». Наприклад, гуру менеджменту Пітер Друкер розробив Правила 8.5 для ефективного керівництва.

На основі його правил ми формулюємо Правила 8.5 для неефективного керівництва:

1. Неефективний керівник не запитує: що потрібно зробити?
2. Неефективний керівник не запитує, що потрібно зробити в найкращих інтересах організації.
3. Неефективний керівник не готує детального плану дій.
4. Неефективний керівник не бере відповідальності за рішення.
5. Неефективний керівник не бере на себе відповідальності за спілкування.
6. Неефективний керівник не зосереджується на можливостях, він зосереджується на проблемах.

7. Неefективний керівник не проводить продуктивних зустрічей.

8. Неefективний керівник говорить «я», а не «ми», і спочатку говорить, а потім слухає.

Ці правила досить умовні і не відображають справжніх ознак неefективного керівництва, а лише відображають його наслідки.

Канадські фахівці М. Кетс де Фріз і Д. Міллер, які провели серію досліджень щодо критеріїв, що використовуються по відношенню до індивідів, в організацію, виявили, що існує позитивна кореляція і схожість між «болісною» і неадекватною поведінкою, дає керівнику та характеристику діяльності організації. Вони також виявили, що в усіх організаціях, які страждають від проблем, існує тенденція до того, що один або два керівники вищої ланки задають тон компанії, визначають стратегію та створюють певний клімат.

Зокрема, виявилось, що закритість, підлість і недовіра до начальника негативно впливають на відносини з працівниками, розробку і реалізацію планів організації. Мабуть, однією з причин неefективного лідерства є психологічні особливості лідера, оскільки його діяльність передбачає міжособистісне спілкування. Якщо припустити, що керівник виконує різноманітні функції, то за рівнем і якістю виконання можна побачити ознаки його неefективності.

Реалізація рішень вимагає від керівників виконання всіх функцій управління з використанням основних «сполучних процесів», але прийняті рішення не завжди реалізуються відповідно до наміру і, отже, до мети прийняття рішень, рішення може бути не прийнято.

Тому, реалізуючи свої рішення, керівник повинен дотримуватись такого формального алгоритму:

1. Узгоджувати рішення із зацікавленими у вирішенні проблеми виконавцями та керівниками інших рівнів управління;
2. У разі необхідності затвердити прийняте рішення у вищого керівника, якщо він є власником проблеми;
3. Розробка плану реалізації рішення;
4. Формулювання завдань виконавцям, розподіл повноважень і

відповідальності та організація взаємодії між ними;

5. Мотивувати виконавців виконувати завдання;

6. Постійно контролювати процес впровадження рішення. Кожен із представлених кроків алгоритму реалізації рішення потребує прийняття важливих допоміжних та проміжних рішень.

Деякі керівники стають демократичними, коли приймають рішення, і залишаються демократичними, коли їх виконують. Вони неефективні, оскільки постійно змінюють свій вибір. У той же час більш рішучі керівники хороші у виконанні, але їх обмеженість негативно впливає на прийняття рішень. Таким керівникам важко щось довести, тому що вони не вміють слухати інших. У результаті вони приймають рішення на основі недостатньої чи упередженої інформації.

Таким чином, демократичний стиль продуктивний, але неефективний, а тоталітарний стиль нерезультативний, але ефективний. Належне врядування означає приймати та виконувати рішення, бути демократом, а потім стати диктатором. Це дуже важко і впливає не лише на управління організацією, але й на управління сімейними та особистими справами. Це головна причина, чому робота керівника така складна і важка. Керівникам необхідно прийняти рішення і забезпечити його виконання, виявляти відкритість і твердість в різні моменти, і чим краще рішення керівництва і ефективніше воно реалізується, тим краще буде управління.

Таким чином, керівники стають неефективними, оскільки вони не виконують своїх обов'язків, здійснюють неповне та неосвічене керівництво, приймають і втілюють у життя неповноцінні рішення, які не мають нічого спільного з синтезом науки та мистецтва управління.

### **3.3. Напрями удосконалення організаційної культури керівника державної установи**

Впровадження розроблених вище рекомендацій не можливе без перегляду



й удосконалення організаційної культури керівника державної установи, яка є невід'ємною частиною загальної організаційної культури. Створення і зміцнення організаційної культури – непростий і достатньо тривалий процес, що вимагає значних зусиль. І цей процес – захоплюючий, творчий і такий, що дає в результаті значне підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційна культура організації представляється як сукупність найважливіших положень її діяльності, обумовлених місцією і стратегією розвитку, які знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, що розділяються більшістю працівників. Така культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генерує прихильність цілям, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, укріплює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що спрямовує і формує відносини і поведінку працівників.

У міждержавному розрізі організаційну культуру можна розглядати як унікальний прояв синтезу щодо статичних глибинних психологічних особливостей індивідуумів окремих національностей і правил, принципів, постулатів діяльності груп людей, обмежених рамками організації. Саме тому вона погано адаптується до істотних змін, а процес її розвитку не містить елементів революційного характеру, є повільним і поступовим. Культуру організації можна розглядати як відображення цінностей, втілених в організаційній структурі і кадровій політиці, які здійснюють на них свій вплив.

Механізм формування організаційної культури полягає у взаємодії її джерел, значення і ієрархії цінностей, які домінують в колективі (табл. 3.1). Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які утілюються в способах діяльності і формують внутрішньо групові норми і моделі організаційної поведінки.

Організаційна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає: ієрархію цінностей, яка домінує серед співробітників організації; сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку організації.

Проблемою сучасних керівників є їх пріоритетна орієнтація на результативність, не звертаючи уваги на персонал, який є капіталом і уміле управління яким може значно підвищити рівень ефективності діяльності організації. Розробка стратегії організації направлена на підтримку її довгострокового функціонування, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної структури, саме кадрова частина стратегії розвитку організації набуває особливого значення.

Таблиця 3.1

### Основні складові формування організаційної культури

№ з/п	Назва складової	Характеристики
1.	Джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;</li> <li>– способи, форми і структура організації діяльності, що утілює деякі цінності, у тому числі і особисті цінності керівників;</li> <li>– уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка віддзеркалює систему внутрішніх групових цінностей, що склалися.</li> </ul>
2.	Шляхи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– довгострокова практична діяльність; діяльність керівника (власна культура);</li> <li>– штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;</li> <li>– природний відбір якнайкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.</li> </ul>
3.	Етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення місії організації;</li> <li>– визначення основних базових цінностей;</li> <li>– формування правил поведінки працівників організації, виходячи з базових цінностей;</li> <li>– опис традицій і символіки, що відображає все вище перераховане.</li> </ul>
4.	Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації організації;</li> <li>– система комунікацій («офіційний» язык організації, різноманітні язики, система неформального спілкування);</li> <li>– постійна ротація керівників і загальне навчання працівників.</li> </ul>
5.	Чинники змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дія зовнішнього середовища організації;</li> <li>– організаційна криза;</li> <li>– зміна керівництва;</li> <li>– стадія розвитку організації.</li> </ul>

Культуру управлінської праці керівника прийнято поділяти на:

1. Особисту культуру керівника, що включає в себе: рівень кваліфікації,

етичне виховання, особисту гігієну і зовнішній вигляд, форму звернення до підлеглих.

2. Раціональне розподіл робочого часу. Раціональна організація праці керівника немислима без чіткого уявлення про те, що він робить, коли він це робить, скільки часу витрачає на різні види робіт. Мова йде про суворе плануванні особистої роботи за наступними напрямками:

а) робота з документами. Як правило, керівники перевантажені роботою з документами і з-за неупорядкованості маршрутів руху документів, тривалої їх обробки і погано організованої доставки до 40% директивних, облікових та інших документів можуть доходити до виконавців із запізненням або взагалі не доходити. Так керівники організацій, документообіг яких становить 20 – 30 тис. одиниць (і це далеко не найбільші організації), підписують щороку не менше 20 тис. організаційно-розпорядчих документів, не враховуючи договори, звіти, графіки, проекти. Перегляд документа і його підписання віднімають приблизно півхвилини. Таким чином, 20 – 25 днів на рік керівники зайняті виключно підписанням документів;

б) робота з кадрами та вирішення соціально-економічних питань;

в) вирішення фінансових питань;

г) наради, переговори;

д) непродуктивні витрати часу, не уточненого часу. Керівнику в той же час слід мати на увазі, що він повинен враховувати і планувати не тільки робочий, але й вільний час.

3. Культуру утримання робочого місця. Окремі керівники вважають, що в процесі роботи необхідно, щоб все було «під рукою», і з цією метою на робочий стіл викладають всю наявну документацію. Однак при такому підході трудовий процес сильно ускладнюється: зменшується робоча площа столу; важко зосередитися на якій-небудь одній справі; погіршуються санітарно-гігієнічні умови; легко втратити потрібні в даний момент документи тощо.

4. Культуру проведення масових заходів. Йдеться, перш за все, про культуру проведення різного роду нарад, переговорів і бесід, на які витрачається

значна кількість робочого часу. Для економії часу і підвищення результативності нарад в будь-якій організації керівником повинні використовуватися такі правила їх підготовки, як: чітке визначення теми наради, розробка порядку денного, своєчасне оповіщення учасників наради, вирішення організаційних питань (вентиляція приміщення, розміщення учасників), вирішення всіх питань тільки через головуючого (щоб уникнути конфліктних ситуацій) та ін.

5. Культуру прийому відвідувачів. Вона передбачає дотримання правил і вимог при прийомі працівників, як з особистих, так і з службових питань.

6. Культуру в роботі з листами. Сюди входить обов'язкова реєстрація листів, визначення термінів їх розгляду, персональна відповідальність керівника за своєчасне і правильне реагування на них, обов'язкова відповідь на кожен лист.

7. Культуру мови. Близько 80% робочого часу керівника пов'язано з контактами із людьми. Тому вміння говорити (спілкуватися) є важливою складовою частиною культури праці керівника.

8. Організаційну культуру, до числа процедур якої можна віднести:

а) підбір і розстановку кадрів:

- перш за все, робиться аналіз передбачуваної роботи, загальні до неї вимоги і обов'язки працівника, а також місце працівника і посадові обмеження у структурі організації;

- специфікація кадрів, тобто деталізація необхідних ознак і якостей працівників (кваліфікація, навички, темперамент і т. ін.);

- процес відбору кадрів, що включає тести, співбесіди, опитувальні листи і т. ін.;

- процес введення або адаптації нового працівника.

Формування організаційної культури керівника повинно здійснюватися відповідно до формування організаційної культури державної установи. До групи первинних чинників, що обумовлюють характер формування організаційної культури, належать такі:

1. об'єкт концентрації уваги вищого керівництва. Зазвичай те, на що звертають серйозну увагу керівники та що вони вважають важливим для

організації, поступово перетворюється в предмет уваги та піклування персоналу та включається до складу норм, на основі яких формується поведінка людей в організації;

2. реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. У разі, коли в організації назрівають критичні ситуації, у її співробітників виникає загострене відчуття тривоги. Тому підходи керівництва до вирішення проблем впливають на формування системи цінностей, які сприймаються як нормативні чи еталонні;

3. ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. Оскільки керівники займають особливе становище в організації і на них звертають увагу співробітники, то стиль їхньої поведінки, їхнє ставлення до роботи також набувають характеру еталону для поведінки в організації. Персонал органу свідомо чи несвідомо узгоджує свої дії з ритмом роботи керівника, дублює його підхід до виконання своїх обов'язків і тим самим формує сталі норми поведінки;

4. характерні особливості заохочення співробітників. На формування організаційної культури великий вплив має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. У працівників державного органу за рахунок усвідомлення того, за що вони отримують винагороду або покарання, досить швидко створюється уявлення про те, що визнається добрим чи поганим у даному органі. Усвідомивши ці норми, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і певну організаційну культуру;

5. особливості відбору працівників, їх призначення, просування по службі та звільнення з органу. Так само як і у випадку з заохоченням, критерії, що використовуються керівниками при відборі на роботу в організації, при просуванні співробітників та їх звільненні, здійснюють сильний вплив на те, які цінності поділятимуться співробітниками органу, а отже, відіграватимуть суттєву роль при формуванні організаційної культури.

До групи вторинних чинників формування культури державного органу входять такі:

1) структура органу. Залежно від того, як сконструйований орган, як

розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими працівниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у працівників органу складається певне враження про те, якою мірою їм довіряє у керівництво, чи присутній в організації дух свободи та як цінується ініціатива співробітників;

2) система обміну інформацією та організаційні процедури. В органі поведінка працівників постійно регламентується різними процедурами і нормами. Люди спілкуються певним способом та за певними схемами, заповнюють певні циркуляри та форми звітності, з певною періодичністю та у певній формі звітують про виконану роботу. Усі ці процедурні моменти в силу регулярності та повторюваності створюють певний клімат в органі, який глибоко проникає у поведінку людини;

3) зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення органу. Дизайн приміщення, принципи розташування робочих місць у ньому, стиль декору тощо створюють у державних службовців певне уявлення про його стиль, про їх становище в органі, про ціннісні орієнтири, що притаманні органі;

4) міфи та історії про найважливіші події та особи, що відіграють та відігравали провідну роль у житті органу. Поширені в органі легенди та розповіді про те, як створювався орган, які видатні події були в його історії, хто з людей і яким чином здійснив вплив на його розвиток, сприяють тому, що система сталих уявлень про дух органу зберігається у часі і доводиться до його членів в яскравій емоційній формі;

5) етичний кодекс органу – письмовий документ, що визначає філософію та цілі органу. Він сформульований як принципи роботи органу, набір його цінностей, заповітів, яких необхідно дотримуватися, щоб зберегти та підтримати дух органу. Коли принципи доводяться до всіх членів, вони сприяють формуванню організаційної культури, що адекватна місії органу (рис. 3.3).

Як видно зі змісту первинних та вторинних чинників, що впливають на організаційну культуру, кожний з них вимагає використання власних прийомів, які дають змогу досягати успіху у разі свідомого формування та зміни

організаційної культури.

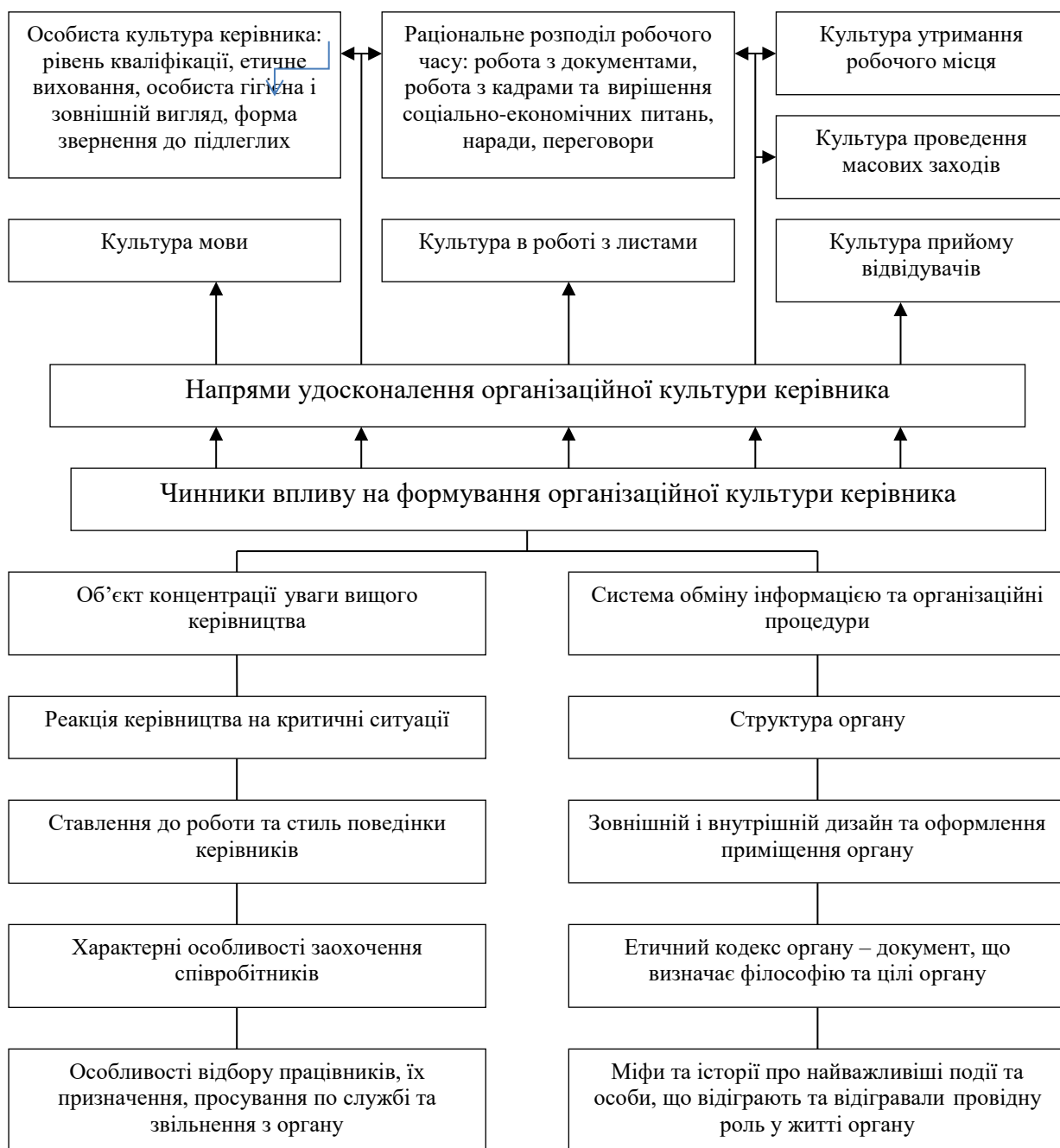


Рис. 3.3. Напрями удосконалення організаційної культури керівника органу місцевого самоврядування

Досвід показує, що певні контрольовані характеристики культури значно впливають на показники діяльності органу, а тому керівники органів повинні звертати значну увагу на її оцінку та формування. Єдиної найкращої культури для всіх органів не існує. У кожному випадку вона визначається цілями, специфікою органу, факторами середовища, в якому він функціонує. Цінності, що він пропагує, повинні якщо не повністю поділитися працівниками, то

принаймні не сприйматися ними негативно. Культура вважається сильною чи слабою залежно від того, якою мірою вона впливає на поведінку державних службовців органу.

Звичайно у більшості випадків керівники органу намагаються формувати культуру своїми виступами та агітацією. Але ще більший вплив на неї має їхня поведінка. Особливу роль у формуванні морального клімату відіграє моральна позиція керівника та його особисті моральні зобов'язання. Керівник повинен уміти:

- виконувати аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що постає перед органом;
- контролювати емоції як свої, так і своїх підлеглих;
- аналізувати пріоритети, яких надають в органі таким категоріям, як усвідомлення, притаманність, прихильність;
- дотримуватися правила: робити не те, що хочеться, а те, що треба.

Підсумовуючи можна сказати, що коли перед державними службовцями ставиться мета свідомо формувати культуру та управляти її розвитком, вони повинні вміти донести її основні принципи до відома тих, на чію діяльність вона впливатиме. Цей процес здійснюється через формальні та неформальні засоби зв'язків з громадськістю. До формальних засобів комунікації належать виступи керівництва перед підлеглими та виклад власних поглядів на майбутнє, визначення ними корпоративної філософії та кодексів поведінки працівників. Але більший вплив на культуру справляють не їхні заяви, а поведінка. До неформальних засобів комунікацій належать, наприклад, публічне визнання заслуг працівників, розповіді ветеранів про історію органу.

Комунікації, що сприяють формуванню культури, об'єднуються в межах організаційної соціалізації, тобто безперервної передачі ключових елементів культури органу його співробітникам, яка включає як офіційні канали (наприклад, знайомство нових працівників з основними цінностями організації), так і неофіційні (наприклад, моделювання поведінки наставниками). Слід зауважити, що соціалізація сприяє формуванню почуття безпеки як у керівників,



так і у підлеглих.

Процес, що є зворотним щодо соціалізації (активні дії працівників органу, які спрямовані на зміну його культури), отримав назву індивідуалізації. Співвідношення соціалізації та індивідуалізації і наявність серед працівників різних типів, що по-різному ставляться до норм культури, яка фактично існує в органі, значно впливають на процеси формування нової культури.

Соціалізація – вплив організаційної культури на працівника, прийняття ним норм. Індивідуалізація – вплив працівника на організаційну культуру, відхилення його поведінки від норм.

Обов'язковим елементом загальної культури державної управлінської діяльності є правова культура, оскільки основним джерелом цієї діяльності є право. Її сутність, цілі, механізм здійснення визначаються соціальною природою державного управління як форми реалізації державної влади. А кожна влада вимагає узаконення, встановлення відповідного правопорядку. Насамперед це пов'язується з діяльністю з управління справами суспільства й держави, в якій закладені владні основи. Право виступає тут не тільки джерелом, а й політико-правовою межею свободи вибору управлінських дій, що за своїми формами мають відповідати ціннісним правовим категоріям даного суспільства.

Культура державної служби – це рівень державницького розвитку системи управління, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для найефективнішого її впливу на реальне життя громадян. Для України ця проблема набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має забезпечити вихід її народу на загально цивілізований шлях розвитку.

Державні службовці є особливою соціально-професійною групою, яка відповідає за управління в державі, втілює в життя регламентуючі норми для зміцнення порядку в суспільстві. Культура державної служби несе особливе навантаження у тих елементах державної управлінської системи, які мають законно забезпечену можливість вирішального впливу на життєдіяльність

суспільства. Тому культура державного управління вищих державних посадових осіб має двосторонній зміст. Вона спрямована, по-перше, на організацію суспільного життя в Україні, а по-друге – на налагодження професійно досконалої і державно зрілої діяльності владних «апаратів» управління, тих безпосередніх державних управлінських структур, якими вони керують, хоча відносно них ці «апарати» мають істотно різні можливості.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що всі дефініції стилю управління зводяться до сукупності характерних для керівника прийомів і способів рішення задач управління, тобто стиль – це система постійно вживаних методів керівництва. До «одновимірних» тобто обумовлених одним якимсь чинником, стилів управління відносяться: авторитарний, демократичний і ліберальний. «Двовимірні» стилі управління ґрунтуються на двох підходах, один з яких орієнтується на створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, налагодження людських відносин, а інший – на створення належних організаційних і технічних умов, при яких людина достатньо повно зможе розкрити свої здібності.

Найбільш вдалою класифікацією стилів керівництва, що притаманні установам державного управління, на наш погляд, є модель Реддіна, відповідно до якої можна виділити такі типи керівників: адміністратор, угодовець, доброзичливий автократ, автократ, прогресист, місіонер, бюрократ, дезертир. Вимогам державної служби найбільш відповідають: адміністратор, доброзичливий автократ. У деяких випадках потрібен керівник – автократ, а позитивні сторони бюрократа повинні бути властиві переважній більшості керівників органів державного управління.

Для визначення стилю керівництва конкретного управлінця нами були використані методи хронометражних спостережень і «управлінської сітки», а також «Тест самооцінки індивідуального стилю керівництва». Для визначення найбільш впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, під дією яких формується певний стиль керівництва, ми використовували метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування. Метод оцінки ризику на основі експертних думок використовувався нами при розробці певних заходів зі зменшення ризику використання неефективного стилю керівництва в державній установі.

Для керівника установи були розроблені і запропоновані такі рекомендації: об'єктивно оцінювати свої можливості і розвивати в собі якості, яких бракує, що сприятиме підвищенню авторитету і дозволить бути зразком для наслідування

(наприклад, увага до проблем інших людей, уміння вислухати); залежно від ситуації використовувати різні методи керівництва, проте дотримуватися адміністративного стилю, і при рішенні загальних задач враховувати думку співробітників; бути вимогливим не тільки до оточуючих, але і до себе, прагнути удосконалення; шукати підхід до кожного із співробітників, враховуючи його особисті особливості, ділові якості; справедливо відноситися до всіх членів колективу; вчитися запобігати назріваючим конфліктам і розв'язувати вже виниклі, з якнайменшим збитком; прагнути конструктивно використовувати конфліктні ситуації, не боячись ризику і відповідальності; проявляти гнучкість і уміння йти на компроміс при переконанні інших; вести регулярну роботу з оцінки і створення позитивного морально-психологічного клімату.

Характер формування організаційної культури обумовлюють первинні чинники: об'єкт концентрації уваги керівництва, реакція на критичні ситуації, ставлення до роботи та стиль поведінки керівників, особливості заохочення співробітників, особливості відбору працівників, їх призначення, просування по службі та звільнення з органу та вторинні чинники: структура органу, система обміну інформацією та організаційні процедури, зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення органу, міфи та історії про найважливіші події та особи, що відіграють та відігравали провідну роль у житті органу, етичний кодекс органу – письмовий документ, що визначає філософію та цілі органу. Кожен з чинників вимагає використання власних прийомів, які дають змогу досягати успіху у разі свідомого формування та зміни організаційної культури.

Серед зовнішніх ризиків, які можуть обумовити використання неоптимального стилю керівництва нами були виділені економічні і політичні ризики.

Для управління кадровими ризиками необхідно використання демократичного і ліберального (в деяких випадках) стилів управління, а також розробка мотиваційної системи та системи кар'єрного зростання, адже дані чинники мають значний вплив на функціонування організації.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдєєв П.С. Організаційне лідерство. *Гуманітарні наукові дослідження*. 2014. № 10.
2. Анан'єв Б. Г. Людина як предмет знань. Львів, 2016. 339 с
3. Баєва, О. Біологічні основи влади і лідерства Персонал. 2016. № 12. С. 67.
4. Бакуменко В. Д. Державне управління / В. Д. Бакуменко, Ю. В. Ковбасюк // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв, І. В. Розпутенко та ін. 2011. С. 157–159.
5. Бакуменко В. Д. Загальні моделі діяльнісного підходу як інструмент дослідження суб'єкт-об'єктних відносин. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2012. Вип. 2. С. 6-18.
6. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І., Іжа М. М., Арабаджи Г. І. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. Одеса :НАДУ, 2009. 392 с.
7. Баталова А.Н. Соціальні технології управління адаптацією персоналу в організації. *Вектор науки*. 2011. № 1 (15). С. 161-165.
8. Бідняк, М.Н. Організація управління: навч. посіб. К.: А.С.К., 2013. 176 с.
9. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
10. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса :ОРІДУ НАДУ, 2011. 230 с.
11. Биков С. В. Соціальна психологія нормативної поведінки в організацію : монографія. Київ. 2008. 116 с.
12. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / авт. кол. : М. М. Білинська, О. Л. Євмєшкіна, І. Г. Сурай. Київ : НАДУ, 2012. 72

с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/7ea768b2-63a8-444f-8f15-a821642c9d81.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/7ea768b2-63a8-444f-8f15-a821642c9d81.pdf) (дата звернення: 02.09.2022).

13. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. / Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.

14. Благовестов М. О. Неформальна освіта в системі публічної служби в Україні. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 4. С. 148–153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_4_23).

15. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf).

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

17. Вініченко І. І. Сутність та теоретичні основи стилю управління / І. І. Вініченко, К. М. Дідур // Агросвіт. 2011. № 21. С. 28-32. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2011\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_21_8).

18. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5). (дата звернення: 13.09.2022).

19. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.

20. Войтович Р.В. Ідеологія, технологія та стиль у державному управлінні: навч.-метод. посіб. / Р.В. Войтович. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 192 с.

21. Войтович Р.В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. [Текст] / Р.В. Войтович, М.І. Пірен, І.Ф. Надольний / К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 168 с.

22. Воронкова, В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. К.: ВД Професіонал, 2004. 256 с.

23. Гаман Т. Кадрове забезпечення інформаційної діяльності органів державного управління в регіоні України. Вісник державної служби управління України. 2005. № 3. С. 12-15.

24. Гаращук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні : навч. посіб. Харків : Фоліо, 2002. 176 с.

25. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія / Н.Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

26. Гончарук Н.Т. Стилї управління: переваги та недоліки / Н.Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т УАДУ при Президентіві України, 2002. Вип. 3(9). С. 176–189.

27. Гончарук Н. Т. Формування модернізаційної парадигми державного управління. Вісник Житомирського державного університету ім. І.Франка. 2013. № 41.

28. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8).

29. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.

30. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. Управління сучасним містом. 2021. № 7–9. С. 145–153.

31. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50-57.

32. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / За заг. ред. В. М. Олуйка. – К. НАДУ, 2008. – 420 с.

33. Дегтяр О. А, Непомнящий О. М Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності.

Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 4(59). С 177–184.  
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2017\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_4_27).

34. Дідковська, Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Г. Гордієнко. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

35. Дороніна О. А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук.праць. Київ, 2020. №1 (3). С. 129–134. URL:<https://ir.kneu.edu.ua/handle/2020/3586>. (дата звернення: 28.09.2022).

36. Дорош О. І, Дорош І. М. Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. Теорія та практика державного управління. 2019. вип.1(64). С 187–193  
URL:<http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/download/23/22>.

37. Дроньє, А. Основні принципи успішного керівництва установою / А. Дроньє. – К.: УАДУ, 2005. – 80 с.

38. Євдокимов В. О. Менеджмент майбутнього в органах публічної влади. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 3. С. 166–172. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_25).

39. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. К.: 2000. №3 (8). С. 18–21.

40. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

41. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Львівська політехніка, 2018. – 50 с.

42. Колпаков, В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / Віктор Колпаков, Олег Анісімов // Персонал. 2005. № 4. Режим доступу:  
<http://personal.in.ua/article.php?ida=81>.

43. Конотопцев, О.С. Питання людських ресурсів та управління персоналом: метод. посіб. / Олег Сергійович Конотопцев. К.: НАДУ, 2010. 138 с.

44. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал,



персонал, якість : монографія / [І.О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін.]. К.: Наукова думка, 2010. 616 с.

45. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

46. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 17.10.2022р.)

47. Лебедева І. Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І. Лебедева, В. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід №12/ 2008 с.75- 81.

48. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців: виклики реформування державної служби в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_19). (дата звернення: 15.09.2022).

49. Лук'янихін, В. О. Стимулювання праці у державній службі. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 453-454.

50. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. К. О. Ващенко. Київ : НАДУ, 2014. 180 с.

51. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Збірник наукових праць. Науковий журнал. 2018. № 13. URL: <http://www.xktei.km.ua/files/zdirnuk%20naukovuh%20prah%D0%86%2013.pdf>. (дата звернення: 07.10.2022).

52. Нагаєв, В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство Персонал.

2007. № 7. Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?ida=541>.

53. Наумік К. Г. Організація діяльності державного службовця Навчальний посібник Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 320 с.

54. Недобор І. В. Чинники впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 3. С. 180-187.

55. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1. С. 130-136.

56. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В. та ін. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504с.

57. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. К. : Академвидав, 2003. 567 с.

58. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами / І. Петрова // навч.посіб К.: КНЕУ, 2013. 466, с.

59. Полковенко Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі Персонал. 2006. – № 7 <http://personal.in.ua/article.php?ida=333>.

60. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади : автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2011. 36 с.

61. Рудакевич, М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. / М.І. Рудакевич. – Т.: АСТОН, 2007. – 400 с.

62. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління / О. Руденко, М. Газізов // навч.-метод. матеріали – К. :НАДУ, 2013. – 100 с.

63. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ :Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

64. Саврук, О.Ю. Стили керівництва: сутність та характерні риси [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2009\\_640/56.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2009_640/56.pdf)

65. Сватюк, О.Р. Управління та регулювання стилю керівництва в організації / [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/952/2011/04/29/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/952/2011/04/29/).

66. Серьогін С.М., Гончарук Н. Т., Липовська Н.А. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна - Дніпропетровськ, 2011. 352с.

67. Сіцинський, А.С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2009.№ 3 (46). С.179-184.

68. Скібіцька, Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

69. Слоньовський М. В. Проблеми розвитку людських ресурсів системи публічного управління як основа професіоналізму. Теорія та практика державного управління 2018. № 2(61). С.200–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2018\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_2_32).

70. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні:Методологічний аспект Теорія та практика державного управління 2018. № 1(60). С.175–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2018\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_1_28).

71. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1 (28). С. 141-146.

72. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг.ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf) (дата звернення:10.09.2022).

73. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко ; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 59 с.

74. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. - Вип. 10. С. 341–348.

75. Цуруль, О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / Олександр Андрійович Цуруль. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.

76. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

77. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. С.97 – 100

78. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип. 3(14). С. 223-231.

79. Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 500.

80. Ярмистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців. URL: <http://cprk.cv.ua/122.php>. (дата звернення: 30.09.2022).

81. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.

82. Яхонтова, Е. Эффективные технологии управления персоналом. / Яхонтова Е. – СПб: Питер, 2003. – 272 с.

## ДОДАТОК А

### Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки

Специфіка даної методики полягає в тому, що вона дозволяє визначити стилі керівництва не експертним способом, а за допомогою самооцінки. Другою її відмінністю є те, що вона дозволяє виявити не тільки панівний стиль керівництва і ступінь прояву кожного з трьох класичних стилів керівництва, але і тип поєднання управлінських орієнтацій керівника.

*Таблиця А.1*

### Тестовий матеріал для визначення типу управлінських орієнтацій керівника

Тип управлінської орієнтації	Питання тесту	Позитивна відповідь
Орієнтація на справу («діловий» тип)	1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження	+
	2. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покластися на своїх помічників	+
	3. Упевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі	+
	4. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень	+
	5. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи	+
	6. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, відповідний для більшості ситуацій	+
	7. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але і з моїми функціональними обов'язками	
	8. Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам	+
	9. Найважче для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль	
	10. Я думаю що управління людьми повинне бути гнучким: підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства	+
	11. Головне в керівництві – розподілити обов'язки	+
	12. Для більш якісного керівництва потрібно заохотити самих старанних підлеглих і жорстко стягати з недбайливих	+
	13. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами	+
	14. Порушника дисципліни строго караю	+
	15. У критиці недоліків підлеглих я нещадний	+
Орієнтація на себе	1. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе	

	2. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження		
	3. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування		
Орієнтація на міжособистісні контакти («контактоорієнтований» тип)	4. На грубість підлеглого я прагну знайти у відповідь реакцію, що не викликає конфлікту		
	5. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські відносини.		
	6. Мені легше підстроїтися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього		
	7. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть саме незначне досягнення		
	8. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати		
	9. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми		
	10. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я прагну поставити себе на їх місце		
	11. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співпрацю		
	12. Я з вдячністю відношуся до пропозицій і порад підлеглих		
	13. Перш ніж дорікати підлеглому, я стараюся його похвалити		
	14. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку		
	15. Мені часто дорікають за надмірну м'якість до підлеглих		
	Орієнтація на самого себе, опора на особистих досвід (самоорієнтовна особистість)	1. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю до них інтерес	
		2. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці	
		3. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів	+
4. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, то відмовляюся від наміру довести що-небудь		+	
5. Мені легше працювати одному, ніж кимсь керувати			
6. Багато хто вважає мене чуйним і чуйним керівником			
7. Якщо я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми		+	
8. Я іноді проявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих		+	
9. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих		+	
10. Мені доводиться часто займатися поточними справами і випробовувати від цього великі емоційні і інтелектуальні навантаження		+	
11. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це безрозсудним			
12. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття			
13. Завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення			
14. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина			
15. Якби мої підлегли робили так, як я вимагаю, я б досяг набагато більшого		+	

Тип управлінської орієнтації	Питання тесту	Позитивна відповідь
Орієнтація на офіційну субординацію («офіційно орієнтований» тип)	1. Мене дратує, коли хтось проявляє дуже багато ініціативи	+
	2. Я умію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких	+
	3. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні хорошого, ні поганого	+
	4. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності	+
	5. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок	+
	6. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження	
	7. Я завжди прагну за всяку ціну бути першим на всіх початках	+
	8. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей	
	9. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми відчуттями, особливо коли мені набридають	+
Орієнтація на офіційну субординацію («офіційно орієнтований» тип)	10. Якби я мав нагоду частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б	
	11. Я надаю більш грамотним підлеглим більше самостійності в рішенні складних задач, особливо не контролюючи їх	
	12. Мені легше уникнути конфлікту з вищестоящим керівництвом, ніж з підлеглими, які завжди залежать від мене	
	13. Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли існують лише як виконавці волі менеджера	+
	14. Підлегли – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати	+
	15. Краще всього надавати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися	

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Визначення індивідуального стилю управління

Стиль управління	Питання тесту	Позитивна відповідь
Авторитарний	1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження	+
	2. Мене дратує, коли хтось проявляє дуже багато ініціативи	+
	3. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покластися на своїх помічників	+
	4. Упевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі	+
	5. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень	+
	6. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності	+
	7. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок	+
	8. Я завжди прагну за всяку ціну бути першим на всіх початках	+
	9. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, відповідний для більшості ситуацій	+
	10. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми відчуттями, особливо коли мені набридають	+
	11. Якби я мав нагоду частіше бути серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б	
	12. Мені легше уникнути конфлікту з вищестоящим керівництвом, ніж з підлеглими, які завжди залежать від мене	
	13. Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам	+
	14. Мені доводиться часто займатися поточними справами і випробовувати від цього великі емоційні і інтелектуальні навантаження	+
	15. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це безрозсудним	
	16. Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли існують лише як виконавці волі менеджера	+
	17. Підлегли – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати	+
	18. Порушника дисципліни строго караю	+
	19. У критиці недоліків підлеглих я нещадний	+
	20. Якби мої підлегли робили так, як я вимагаю, я б досяг набагато більшого	+
Ліберальний	1. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю до них інтерес	
	2. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів	+
	3. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, то відмовляюся від наміру довести що-небудь	+



	4. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування	
Ліберальний	5. Мені легше працювати одному, ніж кимсь керувати	
	6. Якщо я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми	+
	7. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи	+
	8. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські відносини.	
	9. Мені легше підстроїтися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього	
	10. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати	
	11. Я іноді проявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих	+
	12. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але і з моїми функціональними обов'язками	
	13. Найважче для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль	
	14. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих	+
	15. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття	
	16. Головне в керівництві – розподілити обов'язки	
	17. Краще всього надавати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися	
	18. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами	+
19. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина		
20. Мені часто дорікають за надмірну м'якість до підлеглих		
Демократичний	1. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці	
	2. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе	
	3. Я умію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких	+
	4. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження	
	5. Багато хто вважає мене чуйним і чуйним керівником	
	6. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні хорошого, ні поганого	+
	7. На грубість підлеглого я прагну знайти у відповідь реакцію, що не викликає конфлікту	
	8. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження	
	9. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть саме незначне досягнення	
	10. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей	
	11. Я надаю більш грамотним підлеглим більше самостійності в рішенні складних задач, особливо не контролюючи їх	

Стиль управління	Питання тесту	Позитивна відповідь
Демократичний	12. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми	
	13. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я прагну поставити себе на їх місце	
	14. Я думаю що управління людьми повинне бути гнучким: підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства	+
	15. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співпрацю	
	16. Я з вдячністю відношуся до пропозицій і порад підлеглих	
	17. Для більш якісного керівництва потрібно заохотити самих старанних підлеглих і жорстко стягати з недбайливих	+
	18. Завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення	
	19. Перш ніж дорікати підлеглому, я стараюся його похвалити	
	20. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку	

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Вардикян Сергій Юрійович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти vardikyansu@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Вардикян С.Ю.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Приймак О.М.