

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛЕСИК ОЛЕГ БОРИСОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 159.9:351.74
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. Б. ЛЕСИК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ЛЕСИКА Олега Борисовича** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЛЕСИК Олег Борисович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЛЕСИК О. Б. Психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Соціально-економічні та політичні чинники все більше привертають увагу сучасного суспільства до діяльності органів публічної влади. Державна публічна влада є однією з центральних ланок підвищення ефективності системи державного управління України, оскільки безпосередньо підрівня результативності професійної службової діяльності державних службовців та безпосередньо керівників залежить якість реалізації державних рішень та надання послуг громадянам.

На сьогоднішній день образ успішного керівника в органах публічної влади є вагомою та невід'ємною частиною ефективної роботи державного апарату будь-якої країни. Пов'язано це з тим, що кожен керівник виступає у ролі офіційного представника держави, а також формує у населення схвалення або несхвалення діяльності відповідного органу публічної влади та держави в цілому.

Психологічний портрет керівника є набором його основних особистісних якостей якими він керується в роботі. Саме від його складу залежить стиль управління, спілкування, взаємодія з підлеглими та відповідно успішність керівництва органами публічної влади.

Аналізуючи результати проведеного дослідженнями виокремили п'ять сфер на які опирається молодь даючи асоціації на словосполучення-стимул «образ успішного керівника органів публічної влади».

Отже, у свідомості молоді образ успішного керівника органів публічної влади сформований на описовому рівні, оскільки 64% асоціації мають саме описові характеристики особистості.

Ключові слова: Психологічний портрет, керівник, органи публічної влади, особистісні якості, особистісні характеристики, особистість, характер.

SUMMARY

Lesyk O. Psychological profile of a successful manager in public authorities. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration" of all forms of education. – Polissisa National University, Zhytomyr, 2022.

Socio-economic and political factors increasingly attract the attention of modern society to the activities of public authorities. The state public authority is one of the central links in improving the effectiveness of the public administration system of Ukraine, since the quality of the implementation of state decisions and the provision of services to citizens directly depends on the level of effectiveness of the professional work of civil servants and managers.

Today, the image of a successful manager in public authorities is a significant and integral part of the effective work of the state apparatus of any country. This is due to the fact that each leader acts as an official representative of the state, and also forms the population's approval or disapproval of the activities of the relevant public authority and the state as a whole.

The psychological portrait of the manager is a set of his main personal qualities that guide him in his work. It is from its composition that the management style, communication, interaction with subordinates and, accordingly, the success of the management of public authorities depend.

Analyzing the results of the conducted research, we singled out five spheres on which young people rely, giving associations to the stimulus phrase "image of a successful leader of public authorities."

So, in the minds of young people, the image of a successful leader of public authorities is formed on a descriptive level, since 64% of associations have descriptive personality characteristics.

Keywords: Psychological portrait, manager, public authorities, personal qualities, personal characteristics, personality, character.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Сутність поняття «психологічний портрет» та його структурні компоненти	8
1.2. Сучасні підходи до поняття «керівник»	13
1.3. Органи публічної влади та їхні повноваження	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	23
2.1. Кадровий потенціал органів публічної влади	23
2.2. Роль та функції сучасного успішного керівника	26
2.3. Проблеми професійної етики та відповідальності керівника	31
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	35
3.1. Особливості психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади	35
Висновки до розділу 3	38
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-економічні та політичні чинники все більше привертають увагу сучасного суспільства до діяльності органів публічної влади. Державна публічна влада є однією з центральних ланок підвищення ефективності системи державного управління України, оскільки безпосередньо від рівня результативності професійної службової діяльності державних службовців та безпосередньо керівників залежить якість реалізації державних рішень та надання послуг громадянам.

На сьогоднішній день образ успішного керівника в органах публічної влади є вагомою та невід'ємною частиною ефективної роботи державного апарату будь-якої країни. Пов'язано це з тим, що кожен керівник виступає у ролі офіційного представника держави, а також формує у населення схвалення або несхвалення діяльності відповідного органу публічної влади та держави в цілому.

Аналіз досліджень та публікацій свідчить про те, що тема успішного керівництва в системі публічної влади України постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців. Варто виокремити роботи Хаїтова П. О., Акімова О. О., Селіванова С. В., Михалевської Л. Б., Корман М.М., Богомолової С. К., Подольської О. В. та інших дослідників.

Психологічний портрет керівника є набором його основних особистісних якостей якими він керується в роботі. Саме від його складу залежить стиль управління, спілкування, взаємодія з підлеглими та відповідно успішність керівництва органами публічної влади.

Сучасне українське суспільство стоїть на межі кардинальних змін, особливо цих змін вимагатиме він представників влади, адже кожен сьогодні бажає порядку та ефективності від держаної служби. Саме така політична та соціально-економічна ситуація зумовила вибір теми до написання кваліфікаційної роботи «Психологічний портрет успішного керівника в органах

публічної влади», адже її результати можуть мати практичне значення для кадрової служби органів публічної влади.

Мета дослідження: дослідити особливості психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади.

Завдання дослідження:

1. Здійснити підбір та аналіз наукових джерел з проблеми психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади.
2. Розкрити зміст основних понять теми кваліфікаційної роботи.
3. Проаналізувати діяльність успішного керівника органів публічної влади.
4. Дослідити портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Предмет дослідження: психологічний портрет успішного керівника.

Об'єкт дослідження: психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Гіпотеза дослідження: у свідомості молоді образ успішного керівника органів публічної влади сформований на основі особистісних характеристик.

Методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення наукової та методичної літератури застосовано при виконанні першого та другого розділів даної кваліфікаційної роботи. В третьому розділі використано метод асоціативного дослідження, кількісного та якісного аналізу отриманих даних.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

Практичне значення дослідження: результати написання даної кваліфікаційної роботи сприятиме покращенню роботи кадрової служби органів публічної влади, адже наявність якісного психологічного портрету дозволить обирати на посаду відповідних людей або, за потреби, коригувати діяльність вже діючого керівника, для підвищення рівня успішності виконання своїх обов'язків та взаємодії в колективі, що в свою чергу головним чином впливає на роботу органу публічної влади в цілому.

Структура та обсяг роботи: основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 39 сторінках та складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів та загальних висновків. Перший розділ кваліфікаційної роботи містить теоретичні основи психологічного портрету успішного керівника органів публічної влади, розкрито зміст основних понять наукової роботи. В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз діяльності успішного керівника в органах публічної влади. В третьому розділі описані результати дослідження портрету успішного керівника в органах публічної влади. Список використаної літератури нараховує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність поняття «психологічний портрет» та його структурні компоненти

Психологічний портрет – це комплексна характеристика особистості людини, яка включає в себе сукупність її особистісних якостей та поведінки. Він включає базові властивості особистості, а також динамічні характеристики [48].

Кожна людина має яскраву індивідуальність, що поєднує її природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються своєрідність особистості, її здібності, переважна сфера діяльності. Особливо виділяються базові і програмуючі характеристики. До базових належать темперамент, характер, здібності людини. Саме через базові властивості розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чутливість) та формується певний стиль поведінки та діяльності особистості. Базові якості - метал вроджених і набутих у процесі виховання та соціалізації характеристик особистості [35].

Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її програмуючі властивості – спрямованість, інтелект та самосвідомість. Індивідуальність має власний внутрішній психічний світ, самосвідомість та саморегуляцію поведінки, що складаються і діють як організатори поведінки «Я».

Сучасні наукові дослідження у сфері психології представляють індивідуальність як єдність та взаємозв'язок властивостей людини як індивіда, суб'єкта діяльності та особистості.

Розвиток індивідуальності продовжується все життя. З віком змінюється лише позиція людини – з об'єкта виховання в сім'ї, школі, вона перетворюється на суб'єкт виховання і має активно займатися самовихованням.

На основі оцінки властивостей особистості можна скласти психологічний портрет особистості, що включає такі компоненти:

- темперамент – сучасній психології словом «темперамент» позначають динамічні особливості психіки людини, тобто тільки темп, ритм, інтенсивність перебігу психічних процесів, але їх зміст. Тому темперамент ніяк не можна визначити словом «хороший» чи «поганий». Темперамент є біологічним фундаментом особистості, він ґрунтується на властивостях нервової системи людини і залежить від будови тіла людини, обміну речовин в організмі. Риси темпераменту є спадковими, тому дуже погано піддаються зміні. Темперамент визначає стиль поведінки людини, способи, якими людина користується в організацію своєї діяльності. Тому щодо рис темпераменту зусилля мають бути спрямовані не так на їх зміни, але в пізнання особливостей темпераменту визначення роду діяльності. Типи темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік [48];

- характер – є сукупністю стійких індивідуальних особливостей особистості, які проявляються у діяльності та спілкуванні, що зумовлюють типові нею способи поведінки. Ті особливості особистості, які належать до характеру, називають рисами характеру. Риси характеру – це ситуаційні прояви особистості, а не стійкі особливості поведінки людини, особливості, які стали властивостями самої особистості. У характері виражаються не випадкові, а найбільш типові істотні особливості людини [48].

У структурі характеру виділяють 4 групи характеристик, що виражають ставлення особистості до певної сторони діяльності: до праці (наприклад, працьовитість, схильність до творчості, сумлінність у роботі, відповідальність, ініціативність, наполегливість та протилежні їм риси – лінь, схильність до рутинної роботи, безвідповідальність, пасивність); до інших людей, колективу, суспільства (наприклад, товариськість, чуйність, повага, колективізм і протилежні їм - замкнутість, черствість, бездушність, грубість, зневага, індивідуалізм); до самого себе (наприклад, почуття власної гідності, правильно зрозуміла гордість і пов'язана з нею самокритичність, скромність і протилежні

їм – зарозумілість, що іноді переходить у марнославство, зарозумілість, образливість, егоцентризм, егоїзм); до речей (наприклад, акуратність, ошадливість, щедрість або, навпаки, скупість тощо) [50];

- здібності – сукупність уроджених анатомо-фізіологічних та набутих регуляційних властивостей, які визначають можливості людини у конкретному виді діяльності. Здібності є функціональної інтеграцією таких властивостей особистості, які найбільше необхідні скоєння цього виду діяльності. Здібності – це міра відповідності властивостей особистості вимогам конкретної діяльності. Кожна діяльність пред'являє комплекс вимог до фізичних та психічних можливостей людини [48];

- спрямованість – прагнення йти до поставленої мети, ставити перед собою конкретні завдання та виконувати їх [54];

- інтелектуальність – система психічних процесів, які забезпечують реалізацію здатності людини оцінювати ситуацію, приймати рішення і відповідно до цього регулювати свою поведінку. Інтелект можна визначити також як загальну здатність діяти доцільно, мислити раціонально та ефективно функціонувати в навколишньому середовищі [54];

- емоційність – суб'єктивні стани людини, пов'язані з оцінкою значущості для індивіда зовнішніх або внутрішніх подразників, що діють на нього, і що виражаються, насамперед, у формі безпосередніх переживань (задоволення або невдоволення, радості, страху, гніву) [48];

- вольові якості – це сформовані у процесі отримання життєвого досвіду властивості особистості, пов'язані з реалізацією волі та подолання перешкод на життєвому шляху. До основних, базових вольових якостей особистості, що визначають більшість поведінкових актів, належать цілеспрямованість, ініціативність, рішучість, наполегливість, витримка, дисциплінованість [40];

- вміння спілкуватися – проявляється через результати проведених розмов, вміння пояснити свою позицію та висловити думку співрозмовнику;

- самооцінка – уявлення людини про важливість своєї особистості, діяльність серед інших людей та оцінювання себе і власних якостей, і почуттів, переваг та недоліків, вираження їх відкрито або навіть закрито;
- рівень самоконтролю – заключається в умінні боротися з імпульсивністю поведінки, підтримувати емоційний баланс на належному рівні;
- здатність до групової взаємодії – проявляється через вміння встановлювати контакти, спілкуватися та взаємодіяти з групою осіб.

Для складання «психологічного портрету» необхідно одночасно спостерігати як за поведінкою людини, так і за ситуацією, в якій вона проявляється. Чим досвідченіший спостерігач, тим повніше він може охопити ситуацію, тим більш достовірні отримані ним результати [10].

Складність предмета спостереження, необхідність охоплення різноманітних форм поведінки дорослої людини не дозволяє скористатися заздалегідь встановленою системою одиниць та категорій спілкування, як при систематизованому спостереженні.

При вирішенні задачі цієї роботи оптимальним є застосування нестандартизованого спостереження, яке не обмежує ні мови опису, ні вибору одиниць спостереження.

Як загальну схему нестандартизованого спостереження можна використовувати такі параметри «поведінкового портрета». Окремі особливості зовнішнього вигляду, що мають значення для характеристики спостерігається людини (стиль одягу та зачіски випробуваного, наскільки він «такий як усі» або виділяється, привертає до себе увагу, байдужий чи ні до свого зовнішнього вигляду). Пантоміміка (постава, особливість ходи, жестикуляція, характерні індивідуальні пози, скутість чи свобода рухів) [49].

Міміка (загальний вираз обличчя, стриманість, виразність міміки, у яких ситуаціях міміка буває особливо жвавою, у яких скутою).

Мовна поведінка (мовчазність, балакучість, багатослівність, лаконізм, стилістичні особливості, зміст та культура мови, інтонаційне багатство, культура мови) [5].

Поведінка стосовно інших – становище у колективі та ставлення до цього, спосіб встановлювати контакти, характер спілкування (ділове, особисте, ситуативне, егоцентричне та ін.); стиль спілкування (з орієнтацією на співрозмовника і він); позиція у спілкуванні (активна, пасивна, споглядальна, агресивна, прагнення домінування); наявність протиріч у поведінці (різні методи поведінки у однотипних ситуаціях) [24].

Поведінкові прояви ставлення до самого себе (до зовнішності, недоліків, переваг, можливостей, особистих речей). Поведінка в психологічно значущих ситуаціях (при виконанні завдання, конфліктної ситуації).

Поведінка в основній діяльності (навчання). Приклади, що характеризують найбільш специфічні поведінкові акти.

Проблема образу людини є одним із значних у психології, а й філософії, історії, політології, соціології, педагогіці та інших галузях наукового знання.

Психологічний портрет особистості знайшов широке застосування у практиці сучасних досліджень. Для психологічного портрету особистості характерна широка типологізація, що у ряді випадків ускладнює використання зазначеного підходу в процесі дослідження образу людини [8].

Як питання, що вимагає спеціального аналізу, доцільно виділити структуру психологічного портрету особистості, яка може бути задана спочатку, розроблена дослідником з урахуванням теоретичного аналізу проблеми чи виділено у процесі проведення емпіричного дослідження. Привертає увагу факт того, що у всіх перелічених випадках питання релевантності психологічного портрету особистості її індивідуально-психологічних особливостей залишається відкритим.

У психологічних дослідженнях структура та зміст психологічного портрету розглядаються, перш за все, з прогностичної точки зору, тобто. його подальшого використання у рішенні дослідних та прикладних завдань. Вказане сприяє тому, що психологічний портрет включає лише часткове образу людини, що використовується відповідно до конкретних завдань дослідження [21].

Психічний образ має певну структуру, що включає ядерні компоненти (ядро), проте компоненти психологічного портрета, що не дозволяють повною мірою відтворити модель феномена, що розглядається, без використання інших психологічних даних [48].

Усвідомлюваний характер процесу розробки психологічного портрета особистості передбачає часткове включення до нього компонентів образу людини, що у ряді випадків збідніє на отримані результати. Перспективним є доповнення психологічного портрета особистості даними про неусвідомлювані компоненти образу людини.

1.2. Сучасні підходи до поняття «керівник»

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організацією та її діяльністю в цілому. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування групи перед тим, хто призначив його головним і має строго певні можливості санкціонування - покарання та заохочення, підпорядкованих з метою впливу з їхню виробничу (наукову, творчу) активність, з метою високої результативності. Керівник може виступати у двох професійно-соціальних ролях: як найманий працівник та як керуючий власним бізнесом. Як найманий працівник він підлягає призначенню, звільненню, переведенню тощо, відповідно до чинного законодавства. І в цьому сенсі керівник (менеджер) є учасником ринку праці [12].

На відміну від лідера, керівник має формально регламентовані права та обов'язки, а також представляє групу в інших організаціях. Це структурна одиниця, що здійснює встановлення, регулювання та виконання організаційно-правових відносин у робочому колективі. В даний час існують різні підходи до вивчення особистості керівника.

Конкурентний підхід передбачає наявність у керівників спеціальних, особистісних властивостей чи певного рівня розвитку загальних властивостей, які відрізняють їх від інших людей [3].

Пошук цих особистісних властивостей здійснюється шляхом порівняння групи керівників та людей, які не належать до цієї категорії, успішних та неуспішних керівників різних посадових рівнів.

Парціальний підхід сформований під час практичної діяльності психологів і передбачає корекцію особистісних методів орієнтації в середовищі. Формування особистості керівника опосередковано пов'язане із відпрацюванням окремих операцій та дій, включених до управлінської діяльності, психокорекцією системи відносин. При цьому особлива увага приділяється дослідженню розвитку мислення та створенню алгоритмів вирішення управлінських завдань [11].

Інженерно-психологічний підхід знайшов своє відображення в аналізі систем управління та розглядає керівника як особа, яка приймає рішення. У цьому підході обмежуються вивченням психологічних процесів переробки керівником інформації та її індивідуальних особливостей, що виявляються в управлінській діяльності [11].

Рефлексивно-ціннісний підхід вивчає особистість керівника через формування у нього рефлексивно-ціннісної концепції управління. Здатність керівника до інтеграції проявляється у формуванні та самокорекції його власної управлінської концепції, що складається з ряду взаємопов'язаних «концептуальних моделей» діяльності. Це програма реалізації його стратегічних задумів.

Соціально-психологічний підхід. Тут розроблені та емпірично доведені різні моделі особистості керівника публічної організації, вивчено вплив особистості керівника на ефективність управлінської діяльності, організаторський потенціал та спрямованість керівника, прогнозування професійного розвитку, управлінська взаємодія та вплив, соціально-

перцептивні процеси в управлінні; рольові конфлікти та соціально - психологічне орієнтування [11].

Ситуаційно-комплексний підхід розглядає рушійні сили розвитку особистості керівника в різних управлінських ситуаціях та життєві події. Для вивчення механізмів розвитку особистості керівника виділяють комплексне (оцінка діяльності в всьому обсязі її функцій) та локальне (оцінка однієї функції) прогнозування та експресивне оцінювання.

Аналіз впливу окремих факторів та умов на розвиток особистості керівника в управлінській діяльності передбачає факторний підхід. До першої групи факторів відносять ситуаційні та інституційні які включають виробничі, організаційні та соціальні умови. Ефективність розвитку особистості в управлінській діяльності керівника пов'язують зі структурою та завданнями організації, періодом її снування та розмірами організації. Істотне значення мають система комунікацій, ієрархія влади, характер інформаційного забезпечення, система цінностей організації [21].

Для іміджового підходу характерно вивчення індивідуально-особистісних якостей та створення технологій формування іміджу керівника, відповідного свідомим та несвідомим потребам тієї чи іншої соціальної групи. Автори виділяють основні індивідуально-особистісні якості, які мають демонструвати для свого успіху керівник: сила, щедрість, справедливість, владність, доброта. Основний недолік даного підходу полягає у створенні образу ідеального керівника, значимості лише зовнішніх показників [24].

Інтегративний підхід передбачає виявлення глибинних психологічних механізмів, що інтегрують особистість та діяльність керівників. Дозволяють керівникам, що належать до різних психологічних типів і діючим у суттєво різних умовах, досягати об'єктивно високих результатів під управлінням. При цьому особливості управлінської діяльності конкретного керівника визначаються інтегрально-функціональними якостями, загальною інтегральною здатністю до керівництва, Я-концепцією, особливостями професійної самосвідомості [26].

Акмеологічний підхід націлений на розробку професіограм різних типів керівників, структур професіонала-керівника у взаємозв'язку з образом світу, психолого-акмеологічної моделі формування професійної самосвідомості особистості керівника [5].

Аналіз вищезазначених підходів до розробки концепцій особистості керівника показує наступне: аналізовані підходи засновані на авторське уявлення про структуру особистості, механізми її зміни та психологічні вимоги до керівника; автори не мають єдності в визначенні компонентів багаторівневої структури особистості керівника; більшість моделей розроблялося на основі досліджень особистості керівника первинного трудового колективу та не відображає змін, що відбуваються у суспільстві; сучасний етап вивчення особистості керівника характеризується переходом від описових моделей до інтегральних, коли на зміну розрізненим дослідженням приходять узагальнюючі концепції особистості з більш послідовним описом управлінського розвитку керівника та пошуком інтегральної основи його структури особистості; намітилася тенденція до пошуку ядра структури особистості керівника [12].

На думку Дубицького В.О., керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановка завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінка, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Особливість положення керівника у тому, що він зосереджує функції реальної вирішальної сили та влади; має обмежені та з кожним рівнем ієрархії дедалі більше зменшуються можливості спілкування; як правило, виключений з оточення та первинного колективу; є втіленням справедливості, тому виконує для підлеглих функції арбітра; вся його поведінка постійно оцінюється підлеглими [12].

В даний час, сучасний керівник має бути лідером, та ефективним управлінцем одночасно. Щоб сучасний керівник міг поєднувати в собі і лідера, і формального керівника компанії, має реалізуватися за кількома напрямками.

Першому напрямку властиво, що керівнику необхідно прагнути бути лідером, навчитися бути авторитетом у своїй команді, важливо використати

офіційну владу та особистий вплив. Другий напрямок, пропонує керівнику вибудовувати дружні стосунки з неформальними лідерами, якщо такі є у колективі [7].

Підсумовуючи, відзначимо, що лідер сильно відрізняється від поняття керівника, тому що лідерство існує і у формальних відносинах і неформальних, на відміну керівництва.

1.3. Органи публічної влади та їхні повноваження

Публічна влада в Україні на сьогоднішній день не готова змінити застосування механізмів централізації та здійснення систематичного адміністрування, що сприяє тим самим постійно знижує роль демократичних інститутів та обмежує прояв легалізованих елементів політичної системи. Дана ситуація, що склалася, провокує те, що більшість жителів територіальних громад сіл, селищ та багатьох великих міст за роки, які наша країна є незалежною, не змогли побачити повну результативність діяльності органів публічної влади та отримати якісні послуги від них відповідно до запитів населення. Тому, аби покращити дане становище та підвищити рівень довіри українців, варто побудувати дієвий механізм який повинен забезпечувати систему публічної влади матеріальними, фінансово-економічними, територіальними ресурсами, що в свою чергу дозволить даним органам виконувати свої основні повноваження та обов'язки перед українським народом. На нашу думку, один із пріоритетних напрямів розвитку України як держави є просування місцевої та регіональної демократії через застосування механізмів децентралізації, верховенства права, а це можливо за рахунок вибору нових цінностей, зокрема у сфері організації структури публічної влади. Це зумовлює необхідність у розкритті сутності категорії «публічна влада», які вона має форми та ознаки прояву, її повноваження та які інституційні складники її формують [29].

Відповідно до політичної ситуації та постійного структурного будівництва держави, як системи, органи публічної влади стикаються з постійними трансформаціями як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що в свою чергу зумовлюють необхідність пошуку дієвих та альтернативних механізмів, що відповідають регулювання державними процесами в країні як системі. У цьому контексті змінюється значення та роль публічної влади відповідно до організації роботи її органів, тому сьогодні виникає гостра необхідність у розкритті сутності «публічна влада» її ознаки, критерії повноваження. Отже, під публічною владою прийнято розуміти управлінську діяльність на загальнодержавному та регіональному рівнях, яка здійснюється та розповсюджується на певній території, направлена на задоволення потреб, вирішення проблемних питань суспільства, реалізація якої забезпечується через апарат управління, котрий є скоординованою системою, яка побудована враховуючи принципи взаємодоповнення та єдиноначальства [29].

Апарат публічної влади підпорядковує собі соціальні групи через діючі нормативно-правові, підзаконні акти, розпорядчі документи. Якщо тлумачити сутність публічної влади із законодавчої точки зору, то публічна влада це – здатність державних та недержавних суб'єктів впливати на рішення, дії або бездіяльність фізичних та юридичних осіб та/або вирішувати юридичну долю неживих об'єктів, маючи на меті досягнення суспільно значущих цілей [18].

Варто підкреслити, що публічна влада створює взаємодію між керуючою і керованою системами суспільства, що в свою чергу підпорядковуються єдиним загальним правилам та законам, що існують у державі, враховуючи потреби соціальних груп для ефективного забезпечення їхньої життєдіяльності

Діяльність публічної влади в Україні реалізується шляхом здійсненого впливу на керуючу та керовану системи, де перша на другу діє шляхом застосування методів та управлінських рішень керівників органів публічної влади. Відбувається даний процес через механізм впливу апарату управління на інституційному, управлінському та технічному рівнях на керовану (підпорядковану) систему, а це забезпечує виконання постійних операцій та дій,

координацію роботи всіх структурних підрозділів, здійснення контролю за виконанням поставлених обов'язками завдань за безпосереднє використання матеріальних ресурсів, що, в свою чергу, призводить до задоволення соціальних потреб населення відповідного регіону та українців в цілому [27].

До ознак прояву публічної влади в Україні прийнято відносити [18]:

- вплив на поведінку населення через ухвалення відповідних рішень, здійснення конкретної діяльності, передбаченої законом, діяльності або досягнення прогнозованого стану відносин в суспільстві;

- авторитетність, визнана суспільством або значною частиною населення відповідного регіону;

- монополізм на ухвалення рішень, вчинення дій, допущення бездіяльності в певних правовідносинах;

- нормативне регулювання суспільних відносин через формування загальнообов'язкових правил поведінки, що відповідають законам та моралі;

- суб'єкти публічної влади забезпечуються необхідними ресурсами: матеріальними, кадровими, фінансовими. Люди, які працюють у сфері публічної влади на відповідних посадах, повинні проходити фаховий відбір, підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку в залежності від напряму основних професійних обов'язків, відповідно до займаної посади;

- автономність;

- офіційність;

- обов'язковість виконання рішень, юридична сила, яких поширюється на учасників суспільних відносин (громадяни України [18]).

Узагальнюючи критерії публічної влади, їх можна згрупувати в основні класифікаційні ознаки, які чітко описують її сутність та прояви в суспільстві: впливовість; авторитетність; монополія; фінансування; офіційність; автономність; нормативне регулювання [29].

Публічна влада проявляється у двох формах: державна влада та муніципальна влада, що реалізують свою діяльність через загальнодержавні органи та органи місцевого самоврядування.

Державна влада – система структур, органів, установ, які реалізують функції держави через цілеспрямовану управлінську діяльність усіх органів держави, що направлена на упорядкування, організацію життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства [18].

Під муніципальною владою розуміють систему владних відносин, у межах якої здійснюється реалізація функцій та повноважень органів місцевого самоврядування. Дана форма публічної влади повинна діяти в інтересах певних територіальних громад, свою діяльність впроваджувати через виконавчі органи та посадові особи, правовий статус яких визначається та керується Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами [4].

Охарактеризувати муніципальну владу в Україні можна також і через низку функцій, які вона виконує, а до них відносять:

- політичну, яка відповідає за формування цілей, завдань, перспектив розвитку кожної зі сфер виробничо-господарської діяльності громади; налагодження відносин з органами державної влади, політичними партіями, громадськими об'єднаннями тощо;
- виконавчо-розпорядчу, яка проявляється через видання розпоряджень, рішень, що є обов'язковими для виконання органами місцевого самоврядування, їхніми посадовими особами, юридичними особами та громадянами;
- контрольню-наглядову, яка реалізується шляхом здійснення дій з контролю та нагляду за виконанням встановлених муніципальними правовими актами загальнообов'язкових правил та норм поведінки;
- управління муніципальним майном;
- надання муніципальних послуг безоплатно або за регульованими цінами громадянам та організаціям у сфері освіти, охорони здоров'я, культури та в інших галузях життєдіяльності громадян [18].

Зовнішньою формою, через яку здійснюється реалізація публічної влади в Україні, є: для законодавчої гілки влади – законотворчість; для виконавчої гілки влади – публічне адміністрування; для судової гілки влади – правосуддя.

Тому аналіз особливостей правового регулювання сучасної публічної влади в Україні дають підстави виокремити такі напрями її здійснення.

Враховуючи функції держави, доцільно в даному контексті виділити напрями публічної влади в Україні: державну, правову, політичну, патронатну, безпекову, муніципальну. Кожен напрям має свій перелік суб'єктів (ті, хто здійснюють вплив) та об'єктів (ті, на кого здійснюється вплив), які виконують свої функціональні обов'язки відповідно до тих нормативно-правових актів, які регулюють діяльність [29].

Політичний напрям здійснення публічної влади полягає у формуванні положень, розробленні заходів щодо реалізації державної політики у всіх сферах суспільного життя країни. Головними суб'єктами, які задають курс розвитку в даній сфері, є Президент України, народні депутати, члени Кабінету Міністрів України, заступники міністрів. Державний напрям передбачає, що публічні органи влади ведуть, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань та функцій держави, для забезпечення гідного життя своїх громадян. Здійснюється апаратом Верховної Ради України, Радою національної безпеки і оборони України, секретаріатом Кабінету Міністрів України, міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами прокуратури, суду, військового управління; закордонними дипломатичними установами, рахунковою палатою. Безпековий напрям – основним завданням якого є оборонна діяльність, захист суверенітету, територіальної цілісності держави, забезпечення національної безпеки та безпеки кожного громадянина. Правовий напрям у системі публічної влади забезпечує здійснення правосуддя через виконання своїх професійних обов'язків суддями та прокурорами. Муніципальна сфера в країні реалізується через органи місцевого самоврядування, через виборні та адміністративні посади, їхня діяльність спрямована на реалізацію програм, які забезпечують та контролюють розвиток територіальної громади. Патронатний напрям у публічній владі здійснює консультативно-дорадчі, аналітичні й комунікаційні функції щодо забезпечення

діяльності керівних працівників державних органів та органів місцевого самоврядування та регламентується Кодексом законів про працю. Саме за такими напрямками сформована та здійснює свою діяльність публічна влада в Україні, реалізуючи при цьому виконання всіх функцій держави, які на неї покладені [1].

Система органів публічної влади в Україні має декілька рівнів, через які вона і реалізується. Структурно вони складаються із системи органів державної влади, до якої входять: глава держави – Президент України; єдиний орган законодавчої влади – Верховна Рада України; державні органи виконавчої влади: Кабінет Міністрів України, міністерства, державні комітети, центральні органи зі спеціальним статусом, місцеві державні адміністрації; державні органи судової влади; системи органів місцевого самоврядування: представницькі, виконавчі органи, органи самоорганізації населення. Діяльність даних систем публічної влади є чітко розмежованою, і здійснюють вони її у відповідності до Конституції України та діючого законодавства [18].

Висновки до розділу 1

В першому розділі досліджено та розкрито основні поняття теми кваліфікаційної роботи. Зокрема окреслено розуміння поняття «психологічний портрет», що є одним з ключових в роботі, описані основні його структурні компоненти та здійснено аналіз сучасних підходів до поняття керівник. заключним етапом написання даного розділу є висвітлення органів публічної влади та їхніх повноважень. На нашу думку написання першого розділу ввібрало в себе основні поняття та теоретичні знання про тему дослідження та дозволило сформулювати базу знань для написання наступних розділів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Кадровий потенціал органів публічної влади

Сучасна економічна та політична ситуація висуває жорсткі вимоги по відношенню до кадрового складу органів публічної. Соціально-економічні процеси вимагають від органів публічної влади більш сучасних та ефективних підходів для вирішення питань та проблем і варто підкреслити, що головна роль в даному питанні належить саме кадровому потенціалу. Вміле керівництво, яким допоможе покращити не лише ефективність діяльності органів публічної влади, а й в цілому розширити можливості організацій, тим самим надавши їм доступ на якісно новий рівень розвитку послуг [2].

Державна кадрова політика України характеризується невідповідністю сучасним вимогам ринку праці, а кадровий розвиток у державних структурах в основному відбувається через підготовку та перепідготовку та стандартне підвищення кваліфікації кадрів. Розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади є одним із найважливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників та керівників зокрема. У зв'язку із цим, стає гострим питання розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади шляхом створення відповідних можливостей для формування компетенцій державних службовців [10]. Розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади з урахуванням компетентнісного підходу дає змогу зосередитись на спеціальних навичках, знаннях та основних здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями державних службовців і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Основною причиною проведення заходів, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади, полягають у підвищенні продуктивності праці і мотивації працівників та керівників органів

публічної влади, а також набуття нових знань та компетенцій у роботі з різними категоріями населення [31].

Поняття «кадровий потенціал» розглядається як сукупність можливостей всіх працівників, певної організації та виконують певні завдання.

На даний час існує велика кількість поглядів та тлумачень поняття «кадровий потенціал» [4]. Пропонуємо розглянути декілька з них:

Мосумова А. К. описує кадровий потенціал як сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства, що включають в себе чисельність, склад та структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні професійні характеристики [34].

Відповідно до наукових робіт Михалевської Л. Б., кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила взята в сукупності кількісних та якісних характеристик, реалізованих у певних соціальних, політичних, економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва [31].

Отже, відповідно до вище представлених поглядів, кадровий потенціал є якісною та кількісною характеристикою кадрів як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням ряду функцій та залученого до досягнення мети розвитку організації, підприємства, установи. Кадровий потенціал – це сукупність можливостей та здібностей працівників матеріалізувати свої знання та вміння для забезпечення функціонування та розвитку відповідної організації [7].

Враховуючи отримані теоретичні знання про повноваження та поняття органів публічної влади можна дійти до висновку, що кадровий потенціал органів публічної влади – це сукупність потенційних можливостей службовців та інституційних характеристик системи публічної влади, що забезпечують розвиток та реалізацію кадрового потенціалу службовців органів публічної влади. Основною характеристикою кадрового потенціалу органів публічної

влади є його інституціональність, тобто відповідність нормам та законам яким підпорядковується та керується влада та державні організації [10].

Теоретичне дослідження кадрового потенціалу органів публічної влади продовжуємо шляхом розкриття його основних структурних компонентів. Серед науковців існують різні підходи до визначення складових кадрового потенціалу органів публічної влади. Представники сучасних наукових досліджень виділяють такі компоненти кадрового потенціалу як:

— професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні [35];

— психофізіологічні можливості, що забезпечують участь в суспільно корисній діяльності; можливість мати стійкі соціальні контакти; здатність до продукування нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань та видів робіт; пропозицію на ринку праці [2];

— соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників); психологічний (відповідальність, свідомість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступінь соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, рівень професійної підготовки, підвищення професійного рівня, творча активність) [11];

— здоров'я, моральність та вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [15];

— кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний [2].

Варто підкреслити, що важливою складовою частиною в розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади є проведення оцінювання кадрового потенціалу, яке необхідно спрямовувати на визначення рівня

структурних елементів кадрового потенціалу та забезпеченості необхідними компетенціями працівників відповідного структурного елемента.

На підставі аналізу сучасної наукової літератури та окремих робіт вище представлених дослідників, чинних нормативно-правових актів України слід зазначити, що кадровий потенціал органів публічної влади на практиці не достатньо досліджено та не до кінця з'ясовано його структуру, функціональне призначення, що, у свою чергу, викликає потребу розроблення категоріального апарату кадрового потенціалу та з'ясування шляхів створення оптимального кадрового потенціалу публічної влади [10].

Враховуючи викладене, можна констатувати, що поняття «кадровий потенціал органів публічної влади» – це здатність кадрів, яка зумовлена певними функціями публічної влади щодо формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінню, специфічні задатки, навички, уміння, досвід, що потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин [2].

Формування якісного кадрового потенціалу органів публічної влади значною мірою залежить від того, на якій аналітичній та інформаційній базі ґрунтується ухвалення кадрових рішень, організується кадрова робота та формується й оцінюється кадрова політика.

2.2. Роль та функції сучасного успішного керівника

Основна мета управлінської діяльності керівника – це організація діяльності інших. Керівник зобов'язаний грамотно створити команду, в якій кожен член займає своє місце та існує мінімальна можливість виникнення конфліктів, завдяки цьому команда працює злагоджено та ефективно. Так керівник виконує виховну функцію, до неї входить: активізація та розвиток у підлеглих певні якості особи, які сприяють ефективній роботі, як окремого співробітника, так і та команди в цілому. Здійснення такої функції відбувається

за допомогою сили особистої професійної компетентності керівника, його стилів керівництва та створення атмосфери в організації. Для вирішення завдань виховної функції слід створити адекватний соціально-психологічний клімат у компанії. Тут важливо дотримуватися двох основних вимог — принципів єдиної моралі та принципу єдності слова та справи. Перше передбачає усвідомлення та виконання соціальних, професійних та моральних норм організації керівникам та підлеглими на одному рівні [12].

Наступна функція керівника-арбітражна. Її роль полягає у вирішенні та усуненні конфліктів у в процесі трудової діяльності. Якщо група не може вирішити конфлікт самостійно, то вони звертаються до свого безпосереднього керівника.

Так, керівник приймає образ арбітра, подекуди може провокувати появу конфліктів сам, як спосіб посилення тиску на співробітників. Вирізняють три стратегії реалізації арбітражної функції:

1. Директивний стиль – це ухвалення рішення про причину та винуватця конфлікту, а також застосуванням санкцій до винуватців.
2. Медіаторний стиль – у такому стилі керівник застосовує роль посередника між сторонами конфлікту, допомагаючи так дійти згоди.
3. Компромісний стиль-одноосібне прийняття рішень, але з урахуванням інтересів конфліктуючих сторін [27].

Тепер розглянемо психотерапевтичну функцію. Ціль функції створити атмосфера психологічного комфорту, який проявляється через почуття безпеки та відсутності занепокоєння, через колективну підтримку один одного та впевненість у кожному. Для виконання цієї функції керівнику необхідно володіти комплексом певних якостей особистості: повага, відповідальність, впевненість, орієнтація на співробітника.

Визначення значущості психологічної діяльності керівника дало поштовх до створення сучасних підходів у теорії управління. Орієнтація менеджменту, на людину [9].

Дисциплінарна функція реалізує функції контролю стосовно поведінці виконавців. Головне завдання - зберегти гідність критикованого співробітника та спрямовувати його на поліпшення роботи [52].

До експертно-консультативної функції входить три ключові моменти:

1. Взаємозв'язок між професійною компетентністю керівника та способи впливу співробітників з допомогою свого авторитету.
2. Ця функція вирішує завдання делегування повноважень.
3. Керівник проводить заходи, спрямовані на допомогу працівникам для реалізації виробничих функцій [50].

Таким чином, як зазначалося раніше, мета трудової діяльності керівника-це організація колективу в такий спосіб, щоб спільними зусиллями досягти ефективний кінцевий результат роботи організації. Усі функції керівника ґрунтуються на його вміннях переконувати, брати до уваги різні риси характеру підлеглих, а також здатність навчати та виявляти свою компетентність. Отже, можна навести перелік функцій, які обов'язкові для будь-якого керівника: постановка цілей та завдань; делегування; контролю за виконанням обов'язків; підвищення мотивації; створення та підтримка соціально-психологічного клімату у колективі сприятливого рівня; ефективно вирішення проблем та швидке прийняття рішень [12].

В даний час існують дві основні функції для сучасного керівника: Досягнення групової мети та згуртування групи:

1. Досягнення групової мети – включає всі функції, які допомагають визначити цілі та завдання для групи та мобілізувати співробітників. Такі як: формулювання цілей та опис ролей кожного члена команди; координації напряму роботи команди; реалізація групової комунікації;
2. Згуртування групи. Ця функція містить рішення задач, які допомагають забезпечити оптимальний та постійний склад членів команди. Наведемо перелік таких завдань: вибудовування довірливих відносин в команді, пошук та ліквідація напруженості під час групового спілкування [12].

Керівнику для реалізації управлінських функцій необхідно виконувати кілька ролей. Незалежно від переваг класифікацій наукових праць різних спеціалістів менеджменту необхідно усвідомлювати, що насамперед виходять ролі керівника, яку він застосовує на різних етапах розвитку підприємства.

Роль підприємця, керівник використовує під час етапу становлення чи реформації організації. Оскільки роль підприємця включає завдання формування концепції розвитку та прийняття відгалужених рішень з умінням ризикувати [36].

Під час етапу стабільного розвитку компанії виступають керівники плановики, які прописують плани та програми розвитку на довгостроковий період. Вони більше використовують адміністративну діяльність, координують та контролюють роботу підлеглих, а також використовуючи позитивні та негативні санкції.

У сучасних наукових дослідженнях прийнято таку класифікацію ролей керівника:

1. «Наставник». Ця роль вимагає від керівника чуйності, уважності та відкритості. Керівник у цій ролі сприймає співробітників як ресурси, які можна розвивати, використовуючи довіру співчуття та турботу. Керівник надихає своїх підлеглих, але не акцентує увагу на професійному зростанні працівників.

2. «Фасилітатор». Керівник залагоджує конфлікти, таким чином організовує спільну роботу для залучення людей до участі у прийнятті рішень, це спричиняє величезну кількість нарад.

3. «Продюсер». У цій ролі керівник надихає членів команди та несе відповідальність за них, ставлячи завдання для отримання високої продуктивності, що приводить команду до емоційного вигорання.

4. «Директор». Чіткість визначення напряму роботи, основі раціонального планування, але при цьому не приділяється увага до людських потреб. У цій ролі керівник виступає ініціатором, чітко роз'яснює проблеми та розподіляє ролі та завдання.

5. «Координатор». Підтримка структури та системи роботи організації, відсутність чутливості до змін, збереження стабільності та контроль над ситуацією в будь-який час.

6. «Контролер». Постійний аналіз того, що відбувається в колективі, дотримання встановленого порядку та відповідність кожного члена колективу своїм завданням. Уважна робота з технічними проблемами організації, ретельна перевірка концентрації уваги на помилках та швидке їх виправлення.

7. «Новатор». Керівник проводить зміни, які повинні полегшити роботу, такий керівник творчий і схильний до експериментів, адаптується до будь-яких змін. Проте, деякі експерименти можуть бути згубними, як для колективу так і для організації в цілому.

8. «Посередник». Характерна політична проникливість, переконливість, впливовість. Вміло веде переговори та знаходить необхідні ресурси, але відсутня наполегливість [12].

Підсумовуючи, слід зазначити, що минула роль керівника, як служителя справі, своїй діяльності, неактуальна та сучасні умови вимагають переходу до нової ролі керівника, де він є одним з простих робітників відповідної організації.

Діяльність сучасного керівника, виступає як творча, так як він працює в постійних умовах невизначеності та відсутності точної інформації. Так у процесі своєї діяльності керівник виконує кілька різних функцій та ролей, тому ключовою якістю для успіху сучасного керівника, виступає рольова гнучкість, готовність змінювати свої ролі в залежності від ситуації. На ефективність діяльності керівника впливають його індивідуальні якості, завдяки яким він успішно здійснює свої соціальні ролі, та напрямки діяльності, мірою оцінки таких якостей виступають функції керівника [22].

Сучасний керівник працює у нестабільних умовах, повинен виступати лідером своєї команди, постійно навчатися та прагнути навчати інших новому. І головне, що він поєднує в собі та формального керівника та лідера, тому

використовує позитивний вплив, створює та мотивує свою команду, яка підтримує цінність його діяльності.

2.3. Проблеми професійної етики та відповідальності керівника

Сучасному керівнику необхідні знання етики та відповідальності, від цього залежить його управлінська ефективність, особливо в органах публічної влади. Історично утворившись певні норми та правила етикету, які присутні в кожній частині життєдіяльності. Розглянемо, яким має бути етикет керівника.

Традиційне розуміння керівника ґрунтується на тому, що це харизматична особистість, і вміє керувати лише за допомогою особистісних якостей. Але сучасні моделі управління вимагають від керівника вміння вести управлінську діяльність у період нестабільності [42].

У сучасній етиці існує кілька концепцій: етика боргу, цінностей та чеснот. Етика чеснот була розроблена Аристотелем. У цій концепції розуміються ті якості особистості, завдяки яким реалізується добро. До чеснот відносяться такі якості як: мудрість, оптимізм, справедливість та толерантність. І. Кант створив етику обов'язку. Він ґрунтувався на тому, що чеснота може допомагати добру, але й творити зло, бо поняття чеснота суто суб'єктивне. Так етика Канта базується на догмах, це означає, що критерії визначення добра повинні бути морально законними та носити формальний та універсальний характер [16].

Потім з'явилася етика цінностей, яка властива щодо сприйняття добра. Це дало розвиток англійському утилітаризму А. Сміта, тут добро ґрунтується на користі, це означає, що для більшої кількості людей необхідно більше щастя.

Американський прагматизм трактує благо, як досягнення успіху, цінність тут є як результат діяльності людини. Таким чином, етика чеснот базується на сприйнятті морального образу особистості, етика боргу концентрується на загальних моральних законах, а етика цінностей досліджує буття людини у світі. Для сучасного керівника важливим виступає поєднання всіх трьох типів етики.

Також існують нові ідеї поняття етики, які пов'язані з проблемою взаємодії свободи та відповідальності самої особистості [42].

Існують дві основні концепції поняття відповідальності – це класична та неокласична. Класична концепція передбачає, що суб'єкти дії відповідають за наслідки, щоб нести відповідальність суб'єкт може бути самостійним і вільним, що доводить взаємозв'язок свободи та відповідальності. Також суб'єкт повинен відповідати перед кимось за наслідки своїх дій.

Поняття «етики відповідальності» сприймається як етика вчинку, тобто відповідальність відсутня, якщо немає вчинку. Для опису ситуацій у цивілізації існує неокласична концепція відповідальності, яка не дає змоги передбачити наслідки дій суб'єкта. З погляду управлінської структури, співробітник як суб'єкт дії вже несе відповідальність за невдачі своїх дій під час процесу своєї трудової діяльності. Тепер відповідальність у сучасному світі межує з нормами та функціями демократії [15].

Діяльність керівника є важливою частиною етикету. Вона ділиться на морально-естетичну частину та естетичну. Для першої характерна турбота та повага, а для другої стримана поведінка у різних ситуаціях. Так етикет керівника – це результат тривалого відбору правил та форм, які доцільні, для поведінки, щоб сприяти успіху в ділових відносинах. Знання ділового етикету необхідно для підтримки авторитету керівника. Сучасному керівнику важливо знати кілька правил. Менеджер повинен усвідомлювати, що діловий етикет включає у собі точне дотримання правил, культур та поведінки. Менеджер завжди зобов'язаний з повагою ставитись до кожного співробітника, незалежно від його статусу. Керівник зобов'язаний правильно використовувати мовний етикет під час спілкування з діловими людьми. Велике значення мають компліменти, завжди є можливість використовувати комплімент у процесі ділового спілкування [10].

Ознакою успішного керівника є його респектабельність, на скільки він дотримується правил поведінки у спілкуванні з незнайомими йому людьми, його впевненість у собі та вихованість.

Для колективу, керівник уособлює ідеальні лідерські якості, які залежать від рівня розвитку команди. Співробітники бачать у своєму керівнику, особистість, яка володіє високими знаннями, культурою ділового спілкування.

Керівнику важливо володіти психологічними знаннями, щоб краще розуміти, як різні співробітники будуть реагувати на однакові дії свого керівника.

Тепер розглянемо культуру професійної поведінки менеджера, яку можна визначити загальним рівнем інтелекту, ерудиції, освіти та виховання. Незважаючи на те, що загальноприйняті норми та правила поведінки універсальні, але для професійної поведінки керівника потрібні певні знання та навички, які запобігають виникненню конфлікту під час спілкування з підлеглими [15].

Для керівника етика ділових відносин надає кілька інструментів:

1. Усунення та попередження конфліктів під час роботи.
2. Навички ведення ділової бесіди, вміння створити доброзичливу обстановку, вміння вислухати співрозмовника, що покращить соціально-психологічний клімат у колективі.
3. Керівник повинен вміти проводити критичний аналіз діяльності співробітників.
4. Керівнику важливо вміти відпочивати, отримувати задоволення від роботи, бути на позитивних емоціях. Такий підхід покращить діловий налаштування співробітників [7].

Таким чином, ефективність організації пов'язана з етикетом та культурою поведінки керівництва. Вміння правильно реагувати на дії та реакцію опонента відповідно до правил хорошого етикету, дозволить підвищити авторитет керівника.

Сучасний керівник повинен також володіти внутрішньою самостійністю та здатністю до ризику, не боятися сміливих ідей, постійно акумулювати нову інформацію, культивувати плюралізм думок, дискусію, ініціативу, мати здатність створити команду однодумців, надихнути їх, поважати закон та

моральні цінності, бути ерудованою та компетентною людиною і т.д. Цим визначається його авторитет, що є складовою психологічного портрету [1].

Висновки до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз діяльності успішного керівника в органах публічної влади. Нами було висвітлено кадровий потенціал органів публічної влади, адже розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади є одним із найважливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників та керівників зокрема. Описано роль та основні функції сучасного успішного керівника, які на нашу думку, забезпечують ефективну діяльність органу публічної влади. Також розкрито проблеми професійної етики та відповідальності керівника, адже ефективність організації пов'язана з етикетом та культурою поведінки керівництва. Вміння правильно реагувати на дії та реакцію опонента відповідно до правил хорошого етикету, дозволить підвищити авторитет керівника.

РОЗДІЛ 3.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Особливості психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади

Для дослідження особливостей психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади ми використали метод асоціативного дослідження, яке проводилося в три етапи:

1 етап – вступний. Передбачав знайомство з респондентами, пояснення їм процедури та особливостей проведення дослідження.

2 етап – основний. В ході якого проводилося дослідження з досліджуваними. Вибірка складала 40 осіб (20 чоловіків і 20 жінок), віком 18 – 42 років.

Досліджуваним була надана така інструкція: «Напишіть 10 асоціацій на словосполучення-стимул «успішний керівник органів публічної влади». Час для виконання не обмежений. Асоціації – перші поняття, які виникають при згадуванні слова-стимула. Результати дослідження є таємними, та не будуть розголошені без Вашої згоди».

3 етап – заключний. Кількісний та якісний аналіз отриманих даних.

Аналіз результатів передбачав:

- визначення кількості асоціацій;
- вивчення особливостей утворення взаємозв'язків між словосполученням-стимулом;
- вивчення образу успішного керівника органів публічної влади в молоді;
- співвіднесення у відсотковому відношенні кількості асоціацій та розподіл їх за сферами;

- формулювання висновків, на основі отриманих результатів дослідження, підтвердження або спростування гіпотези дослідження.

Аналізуючи отримані дані дослідження образу успішного керівника органів публічної влади, ми розподілили їх за сферами приналежності, та отримали наступні результати:

Таблиця 3.1

Згруповані дані дослідження

Назва сфери	К-сть асоціацій	Асоціації у % в відношенні
Емоційні стани	95	24%
Характеристики характеру	257	64%
Академічні поняття	16	4%
Образливі висловлювання	30	7,5%
Соціальні показники	2	0,5%
Σ	400	100%

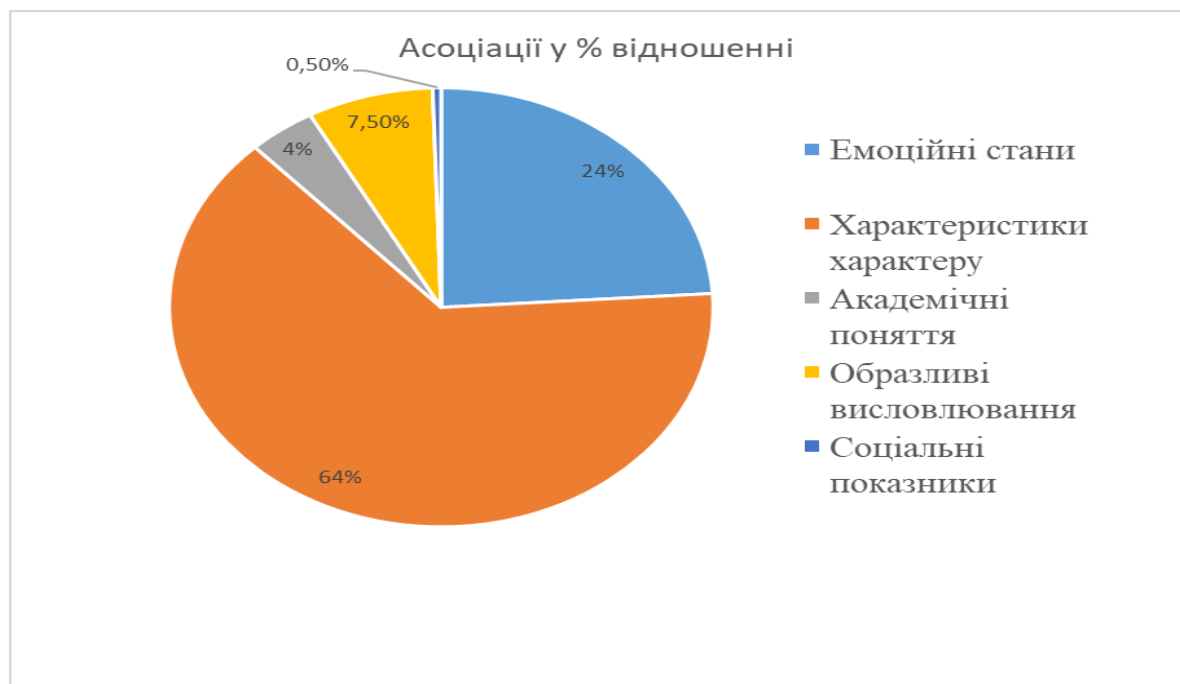


Рис. 3.1. Графічне представлення отриманих результатів дослідження

Досліджувані найбільш чисельні асоціації виявляють у сфері «Характеристики характеру» 64%. Зі сферою «Емоційні стани» пов'язано 24% отриманих асоціацій. Зі сферою «Образливі висловлювання» – 7,5%, зі сферою

«Академічні поняття» – 4 %. Найменш вираженою є сфера соціальних показників – 0,5%.

На основі отриманих даних дослідження формуємо психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Досліджувані виділили наступні риси характеру, які на їх думку притаманні успішному керівнику органів публічної влади, а саме:

- впевненість в собі;
- стресостійкість;
- вміння домінувати, керувати людьми;
- самовладання;
- вміння витримати високе навантаження, при цьому зберігати спокій;
- вміння домовитись, розвинуті комунікативні навички ділової взаємодії;
- рішучість;
- тактовність;
- толерантність;
- лідерство;
- адекватність;
- раціональність;
- справедливість;
- прогностичність;
- високий рівень домагань в поєднанні з високим рівнем досягнень.

Аналізуючи результати дослідження можна виокремити п'ять сфер на які опирається молодь даючи асоціації на словосполучення-стимул «образ успішного керівника органів публічної влади». У свідомості молоді образ успішного керівника органів публічної влади сформований на описовому рівні, оскільки 64 % асоціації мають саме описові характеристики.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз результатів дослідження психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади. Проаналізовано отримані асоціації в процесі дослідження, виокремлено сфери, які на думку досліджуваних формують психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Досліджувані виділили наступні риси характеру, які на їх думку притаманні успішному керівнику органів публічної влади, а саме:

- впевненість в собі;
- стресостійкість;
- вміння домінувати, керувати людьми;
- самовладання;
- вміння витримати високе навантаження, при цьому зберігати спокій;
- вміння домовитись, розвинуті комунікативні навички ділової взаємодії;
- рішучість;
- тактовність;
- толерантність;
- лідерство;
- адекватність;
- раціональність;
- справедливість;
- прогностичність;
- високий рівень домагань в поєднанні з високим рівнем досягнень.

ВИСНОВКИ

В першому розділі досліджено та розкрито основі поняття теми кваліфікаційної роботи. Зокрема окреслено розуміння поняття «психологічний портрет», що є одним з ключових в роботі, описані основні його структурні компоненти та здійснено аналіз сучасних підходів до поняття керівник. заключним етапом написання даного розділу є висвітлення органів публічної влади та їхніх повноважень. На нашу думку написання першого розділу ввібрало в себе основні поняття та теоретичні знання про тему дослідження та дозволило сформуванню бази знань для написання наступних розділів.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз діяльності успішного керівника в органах публічної влади. Нами було висвітлено кадровий потенціал органів публічної влади, адже розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади є одним із найважливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників та керівників зокрема. Описано роль та основні функції сучасного успішного керівника, які на нашу думку, забезпечують ефективну діяльність органу публічної влади. Також розкрито проблеми професійної етики та відповідальності керівника, адже ефективність організації пов'язана з етикетом та культурою поведінки керівництва. Вміння правильно реагувати на дії та реакцію опонента відповідно до правил хорошого етикету, дозволить підвищити авторитет керівника.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз результатів дослідження психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади. Проаналізовано отримані асоціації в процесі дослідження, виокремлено сфери, які на думку досліджуваних формують психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Досліджувані виділили наступні риси характеру, які на їх думку притаманні успішному керівнику органів публічної влади, а саме: впевненість в собі; стресостійкість; вміння домінувати, керувати людьми; самовладання; вміння витримати високе навантаження, при цьому зберігати спокій; вміння

домовитись, розвинуті комунікативні навички ділової взаємодії; рішучість; тактовність; толерантність; лідерство; адекватність; раціональність; справедливість; прогностичність; високий рівень домагань в поєднанні з високим рівнем досягнень.

Аналізуючи результати дослідження можна виокремити п'ять сфер на які опирається молодь даючи асоціації на словосполучення-стимул «образ успішного керівника органів публічної влади». У свідомості молоді образ успішного керівника органів публічної влади сформований на описовому рівні, оскільки 64 % асоціації мають саме описові характеристики.

Звідси ми можемо зробити висновок про те, що гіпотеза роботи підтвердилася, тобто у свідомості молоді образ успішного керівника органів публічної влади сформований на описовому рівні, а саме опису особистісних характеристик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Акімов О. О. Психологічні складові підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців / О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 4. - С. 137-148.
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106
3. Батанов О. Місцева влада // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.:Парламентське видавництво, 2011. — с.455
4. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 52 с
5. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81.
6. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.
7. Бугай Н. Український етикет. Етикет професійний . — Бібліотека українця , 2012. – 188с.
8. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с
9. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68
11. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – К. : НІЧЛАВА, 2000. – 280 с

12. Дубицький В.О. Роль керівника організації, установи у вихованні культури праці державних службовців / В. Дубицький // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2011. – № 2. – Ч. 1. – С. 365-371.
13. Економіка праці і соціально-трудоі відносини / [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с
15. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с
16. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й. , Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с
17. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
18. Закон України «Про державну службу», від 10.12.2015 № 889-VIII
19. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222
20. Конституція України зі змінами і доповненнями від 02.06.2016 № 1401-VIII
21. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: Методичний посібник. – Тернопіль, 2012. – 112 с.
22. Круш П. В., Дитиненко Т. В. (2016). Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. Підприємництво та інновації. Випуск 2, 2016.
23. Ксенофонтова М.М. Управлінська культура : сутність та особливості формування // Вісник Національного аграрного університету, 2012, №8 (53), с. 81 – 85..

24. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник / Кулініч І. О. – К. : Знання, 2011. – 415 с.
25. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с
26. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.
27. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
28. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 38. С. 21–42
29. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с
30. Мельник В.М. Поняття індивідуальної структури свідомості особистості. Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання : матеріали VII Міжвузівського науково-практичного семінару (19 січня 2016 року). Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», 2016. С. 112–116.
31. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1.
32. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 320 с
33. Мітіна С.В. Психологія особистості: навч.-метод. посіб. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 274 с.
34. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 с.

35. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями / Л. Нестеренко // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 2. – С. 438 – 444.
36. Носик О. А. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183.
37. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 с.
38. Про програму кадрового забезпечення державної служби: Указ Президента України // Урядовий кур'єр: Орієнтир. – 1995. – 10 лист. Оболенський О.Ю. Державна служба: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с
39. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с
40. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49
41. Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні : наук. праці. – Житомир : Полісся, 2002. – 242 с.
42. Рудакевич М. І. Етика державних службовців : монографія / М. І. Рудакевич. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – 360 с.
43. Рудакевич М. І. Етика державної служби (зарубіжний досвід) / М. І. Рудакевич. – К. : [б. в.], 2012. – 108 с
44. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с
45. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

46. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98.

47. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.

48. Стукан Т.М. Термінологічний інструментарій дослідження дефініцій «державне управління» та «публічне управління». Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 2(7). С. 462–468.

49. Теоретичні та методичні засади складання психологічного портрета особи, яка становить оперативно-службовий інтерес: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.06 / О.І. Діденко; Київ. нац. ун-т внутр. справ МВС України. — К., 2017. — 16 с.

50. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с

51. Управління персоналом в органах публічної влади / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

52. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна Академія державного управління при Президентові України Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212с

53. Чепа М.-Л.А. Українська психологічна термінологія : словникдовідник / М.-Л.А. Чепа. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 302 с.

ДОДАТКИ