

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

КОНДРАТЮК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.378. 113: 352
(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 бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. О. КОНДРАТЮК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ДАЦІЙ Надія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

д. держ.упр., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

КОНДРАТЮК О. О. Психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Визначено теоретичні підходи до соціально-психологічного портрету особистості керівника в органах публічної влади; проаналізовано специфіку психології керівника на управлінській посаді; досліджено напрями мотивації до успіху керівника в органах публічної влади.

Ключові слова: ефективність комунікації, мотивація, органи публічної влади, психологія керівника, психологічний портрет, результат діяльності, соціальний інтелект, управлінська посада, фактори успішного розвитку.

ANNOTATION

KONDRATYUK O. Psychological portrait of a successful leader in public authorities. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Theoretical approaches to the socio-psychological portrait of the leader's personality in public authorities are defined; the specifics of the psychology of a manager in a managerial position are analyzed; directions of motivation for the success of a manager in public authorities are investigated.

Key words: effectiveness of communication, motivation, public authorities, manager's psychology, psychological portrait, performance result, social intelligence, management position, factors of successful development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СПЕЦИФІКИ ПСИХОЛОГІЇ КЕРІВНИКА НА УПРАВЛІНСЬКІЙ ПОСАДІ	11
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	20
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Поведінка керівника, чия праця характеризується високим рівнем складності та висуває специфічні вимоги до особистісних характеристик успішного керівника в органах публічної влади. Він змушений вирішувати величезну кількість різноманітних управлінських завдань, переробляти великі обсяги інформації, а також знаходити виходи з непростих ситуацій, у яких немає готових рішень та можливості діяти за інструкцією. Керівник в органах публічної влади бере на себе відповідальність за прийняття рішень, керує та координує діяльність інших людей, відповідає за дії своїх підлеглих та ін. Разом з цим, на сьогоднішній день гостро відчувається дефіцит знань, насамперед, у самих керівників про способи та методи подолання складних життєвих, у тому числі професійних ситуацій.

Війна росії проти України призвела до погіршення якості життя людей: спад економіки, зниження рівня життя, висока невизначеність, загроза власній безпеці, високий ризик терористичних актів з боку росії та багато іншого. Це говорить про необхідність дослідження психологічних характеристик особистості керівника в органах публічної влади, спрямованих на вирішення критичних ситуацій. Так, зокрема, С.Є. Зелінський, Л.М. Мотозюк, Р.А. Науменко, А.П. Рачинський, І.В. Розпутенко, І.Г. Сурай, Є.І. Ходаківський вказують на важливість підвищення здатності керівників в органах публічної влади справлятися з труднощами в сучасних умовах дедалі більших безпекових загроз та високої нестабільності соціального середовища.

Мета дослідження: виявити особливості взаємозв'язку поведінкових стратегій та психологічних характеристик керівника в органах публічної влади.

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні підходи до соціально-психологічного портрету особистості керівника в органах публічної влади;
- провести аналіз специфіки психології керівника на управлінській посаді;

– дослідити напрями мотивації до успіху керівника в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження: поведінкові особливості подолання психологічних властивостей особистості керівника в органах публічної влади.

Предмет дослідження: процес визначення психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та завдань у дослідженні використовувалися такі методи: загальнонаукові (узагальнення, синтез та аналіз наукової зарубіжної та вітчизняної літератури з проблеми дослідження), емпіричні (анкетне опитування, метод тестування).

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в соціальній психології особистості, психології праці та організаційної психології, психології управління, при проведенні атестації та відборі персоналу на керівні посади в органи публічної влади, при створенні та реалізації програм стрес-менеджменту, спрямованих на підвищення стресостійкості керівників у процесі подолання складних професійних ситуацій.

Апробація дослідження. Основні результати та висновки кваліфікаційної роботи були представлені на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» для здобувачів спеціальності 281 (м. Івано-Франківськ, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 31 травня 2024 року); та на Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» (м. Житомир, 26.10.2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Матеріал викладено на 36 сторінках, додатки містять 4 таблиці, 3 рисунки. Список літератури включає 43 джерела, у тому числі 3 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Спроба розробки загальної структури особистості керівника була здійснена вітчизняними психологами В. В. Москаленко та Л. М. Мотозюк, яка включала три рівні: психофізіологічний, психологічний і соціальний [25; 26]. Пізніше М. М. Логунова включила до неї соціально-психологічний рівень, визначивши його як проміжну ланку між психологічним та соціальним рівнями [20]. Разом із загальною структурою особистості була сформульована і спеціальна, що складається з 5 підструктур, які відіграють важливу роль в управлінській діяльності керівника: організаторські здібності, професійна компетентність, комунікативні та моральні якості [20; 25, с. 81; 26, с. 162]. Взагалі передумови особистості керівника наведені у додатку А.

Одним із важливих професійних критеріїв ефективності сучасного керівника, що свідчить про рівень майстерності, є професійна компетентність. Вона включає в себе вміння, навички, знання та досвід керівника у врегулюванні проблем, пов'язаних із функціонуванням організації. Показником рівня професійної компетентності є «ефективність та адекватність рішень, які приймає та реалізує керівник» [34, с. 10]. Організаційні навички відображають здібності організатора (додаток Б) та «здатність організовувати роботу групи співробітників, планувати та розподіляти її компетентним чином, призначати менеджерів та виконувати контроль» [34, с. 12]. О.І. Бондарчук вважає, що професійна відповідальність є частиною структури професійних якостей керівника і має бути включена до його професійної підготовки [5, с. 32]. Педагогічні якості свідчать «про здатність керівника навчати та виховувати своїх підлеглих, аналізувати свою поведінку, бути здатним бачити потенціал для розвитку своєї діяльності, діяти відповідно до завдань свого підрозділу та організації в цілому» [1, с. 225]. Комунікативними якостями є ті, «які

реалізуються безпосередньо у спілкуванні з командою, старшим менеджером та колегами та підлеглими, наглядовими органами» тощо [1, с. 228] .

Моральні якості – це «якості, які відповідають особистим принципам та цінностям керівника, наприклад, чесність, скромність, порядність тощо. Високий розвиток моральних якостей керівника сприяє ефективному формуванню організаторської та педагогічної підструктури професійної структури особистості» [6, с. 50].

Соціально-психологічний портрет особистості керівника формується на основі таких якостей [2, с. 30]: «компетентність у сфері виробництва; організаторська інтуїція як сплав професійних знань та досвіду; здатність до організаторської діяльності; педагогічні здібності; емоційно-вольова дієвість».

Здатність до організаторської діяльності включає три компоненти [11, с. 41]: «а) готовність до організаторської діяльності; б) відчуття комфорту-дискомфорту під час виконання організаторської діяльності; в) високий рівень працездатності, який проявляється у здатності керівника тривалий час займатися організаторською діяльністю без критичного зниження ефективності». Готовність до організаторської діяльності пов'язані з мотиваційної сферою особистості. Її характеризують здатність спонтанно включатися до організаторської діяльності. Потреба включатися в організаторську діяльність настільки сильна, що людина може залишатися осторонь. Ця характеристика проявляється у людей у ранні роки, виділяючи лідерів.

Емоційно-вольова дієвість – «це вміння керівника піднімати у своїх співробітниках рівень енергії, формувати у них сприятливий емоційний настрій» [4, с. 92]. Ця якість включає три компонента: соціальну або загальну енергійність, критичність та вимогливість.

Соціальна або загальна активність полягає в тому, що співробітники з ентузіазмом та зацікавленістю включаються до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник. Наявність у керівника такої здібності можна легко визначити за виразом його співробітників під час ділових нарад.

Вимагливість – це «вміння керівника послідовно і наполегливо контролювати виконання підлеглими поставлених їх професійних завдань» [11, с. 20]. Велике значення в цьому випадку має відповідність вимог ситуації та цілям організації. Важливою характеристикою вимогливості її індивідуальність. Якщо, вимагаючи від підлеглих розв'язання завдань, керівник спирається на вище керівництво (у тому сенсі, що це не він вимагає, а вони), то це говорить про те, що така соціально-психологічна риса його особистості як вимогливість у нього не сформована.

Критичність означає вміння керівника виявляти істотні недоліки при реалізації наміченої програми досягнення мети. Критичність не слід плутати прискіпливістю, коли критиці піддаються несуттєві відхилення від норми чи наміченого шляху, а також особисті особливості та дії підлеглих.

Соціально-психологічний портрет керівника в органах публічної влади, на думку більшості фахівців [20; 28], крім перерахованих якостей включає такі: високий рівень інтелекту і прагнення до отримання нових знань; креативність та розвинена увага; енергійність та волюву саморегуляцію [20].

До соціально-психологічних характеристик особистості керівника в органах публічної влади належить та чи інша система цінностей, яку він спирається в роботі. Одну з типологій, заснованих на подібній орієнтації, запропонував Р.А. Науменко [27]. В її основу він поклав дихотомію: «керівник, націлений на справу – керівник, націлений на співробітника» [27, с. 224]. Між цими двома полюсами розташувалося все безліч керівників, які поєднують у собі у різних пропорціях обидві спрямованості. Спрямованість на роботу характеризує керівника в органах публічної влади, основним пріоритетом якого є забезпечення ефективності діяльності співробітників та організації в цілому, а також успішне вирішення завдань, що стоять перед ними; крім того, він переймається вибудовуванням збалансованої системи винагороди з метою збільшення продуктивності праці.

Спрямованість на людину характеризує керівника, основним пріоритетом якого є покращення міжособистісних відносин співробітників, їх емоційного

стану та психологічної атмосфери в колективі, загалом як засоби підвищення продуктивності праці. Пізніше С.П. Коляда розширив цей підхід шляхом додавання теорії «чотирьох систем (стилів) лідерства» [15, с. 59]:

Система 1 – експлуататорсько-авторитарна. До цього стилю належать керівники із яскраво вираженими автократичними характеристиками.

Система 2 – прихильно-авторитарна. Керівники цієї системи встановлюють авторитарні відносини з підлеглими, причому, у виняткових випадках можуть допускати їх до процесу прийняття рішень. Такі керівники як мотиваційний механізм для співробітників використовують принцип «батога і пряника». Загалом у цій системі керівники реалізують модель поведінки прихильного автократа.

Система 3 – консультативна. Керівники цієї системи виявляють вже набагато більше, хоч і далеко не повну довіру до своїх співробітників. Вони здатні на взаємне спілкування зі своїми підлеглими та навіть консультуватися з ними з деяких питань. Значні рішення, як і раніше, вони приймають одноосібно, однак, вже велика кількість конкретних рішень можуть доручити своїм підлеглим.

Система 4 характеризується основним упором на колективне самоврядування та групову участь співробітників у процесі ухвалення більшості рішень. Ця система заснована на участі. Система інтеракцій між її учасниками складає рівноправної основи, носить довірчий характер. Усі рішення ухвалюються максимально децентралізовано. Спілкування є двостороннім і має неформальний характер. Керівники цієї системи прагнуть активізувати участь працівників в управлінні. При цьому вони максимально орієнтуються на людей, на відміну від керівників системи 1, націлених тільки на роботу.

Сьогодні вважається, що система Р.А. Науменка [27] є не альтернативною щодо континууму «авторитарність – ліберальність», а поглиблює і уточнює його.

Поєднання двох критеріїв дозволяє виділити п'ять провідних стилів керівництва в органах публічної влади [36, с. 66]:

1. «Слабке управління («страх перед злиднями»). Керівник відповідно вимагає від підлеглих такого ж мінімуму, необхідного лише для того, щоб відповідати мінімальним вимогам і не бути звільненим.

2. Керівництво на кшталт клубу за інтересами («будинок відпочинку»). Керівник основну увагу приділяє розбудові комфортних відносин із співробітниками та мало піклується про продуктивність вирішення професійних завдань».

3. «Влада-підпорядкування («домінування»). Керівник повністю занурений у вирішення виробничих завдань і мало входить у налагодження позитивного психологічного клімату в трудовому колективі.

4. Управління організацією (організація). Керівник намагається знайти баланс між прийнятною якістю виконання професійних завдань та гарним емоційним настроєм співробітників, звертаючи увагу як на професійну сторону процесу організації, так і на взаємини з підлеглими» [25, с. 82].

5. «Групове управління («команда»). Будучи повністю зануреним у потреби та потреби підлеглих, а також прагнучи максимальної ефективності роботи, керівник забезпечує залучення співробітників до цілей організації. У результаті формуються добрі взаємини у колективі і досягаються високі показники професійної роботи. Цей стиль керівництва вважається найефективнішим» [26, с. 163].

Таким чином, соціально-психологічний портрет особистості керівника в органах публічної влади – спеціальна структура особистості, що включає п'ять підструктур, найважливіших для діяльності керівника, а саме: професійна компетентність, організаторські здібності, педагогічні, комунікативні та моральні якості.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СПЕЦИФІКИ ПСИХОЛОГІЇ КЕРІВНИКА НА УПРАВЛІНСЬКІЙ ПОСАДІ

В управлінській діяльності здатність розуміти наслідки поведінки розвинена в керівників в органах публічної влади, у середньому, нижче, ніж здатність розуміти невербальну мову поведінки та здатність розуміти повідомлення залежно від характеру людських взаємин (додаток В). Розуміння невербальної мови поведінки в залежності від контексту «знаходиться в ситуації тут і зараз, а розуміння наслідків поведінки вимагає здатності передбачення та прогнозування, заснованої на теоретичному та абстрактному мисленні, тому виявлені відмінності говорять про те, що у керівників більшою мірою розвинене конкретне мислення, аніж теоретичне» [2, с. 30].

Здатність розуміти інформацію залежно від характеру людських взаємин розвинена у керівників в органах публічної влади, «у середньому, вища, ніж здатність розуміти невербальну мову поведінки, вміння розуміти наслідки поведінки та здатність усвідомлювати логіку розвитку складних ситуацій взаємодії» [19, с. 99].

Специфікою керівної посади є необхідність вибудовувати взаємовідносини, як з підлеглими, так і з вищим керівництвом, що вимагає від керівника здатності до тонкого розуміння та розрізнення значень слів залежно від контексту, в якому вони вимовляються. У будь-якому повідомленні є два рівні: рівень змісту та рівень відношення.

Дуже часто рівень відносин є визначальним з погляду мети, завдань та результату міжособистісної взаємодії. Здатність розуміти логіку розвитку складних ситуацій взаємодії розвинена у керівників в органах публічної влади, у середньому, нижче, ніж здатність розуміти невербальну мову поведінки та здатність розуміти зміст інформації залежно від характеру людських взаємин. Розуміння «логіки розвитку складних ситуацій взаємодії вимагає від керівників досить високого рівня розвитку абстрактного мислення, а розуміння

невербальної мови та сенсу слів залежно від контексту вимагає конкретне мислення, яке більшою мірою розвинене у керівників, ніж абстрактне, властиве, скоріше, вченим» [39, с. 67]. Керівники в органах публічної влади, у середньому, рідше використовують конфронтаційну поведінку, порівняно з іншими поведінковими стратегіями. Тобто керівники намагаються не йти на конфлікт, оскільки вважають його не найвдалішим та найефективнішим способом вирішення проблем.

Керівники в органах публічної влади, «в силу специфіки своєї посади, змушені добре розумітися на міжособистісних відносинах, тому обирають менш прямолінійні способи вирішення складних життєвих ситуацій» [16, с. 35]. Керівники в органах публічної влади, у середньому, рідше використовують дистанціювання порівняно з іншими поведінковими стратегіями. Керівники в органах публічної влади, з огляду на особливості своєї посади, а саме, «наявність влади та відповідальності, не можуть відсторонюватися від вирішення проблем, а змушені включатися до їх вирішення» [16, с. 36].

Керівники в органах публічної влади в середньому частіше використовують самоконтроль, порівняно з іншими поведінковими стратегіями. Часте використання керівниками «поведінкової стратегії самоконтроль обумовлено відповідальністю, що лежить на них, як за своїх підлеглих, так і за результати діяльності, за якими він звітує перед вищим керівництвом» [16, с. 36].

Керівники в середньому частіше використовують пошук соціальної підтримки порівняно з іншими поведінковими стратегіями. Цей факт зумовлений характером діяльності керівників – вони постійно перебувають у контакті з іншими людьми і добре розуміють ефективність та силу підтримки соціального оточення. Керівники, в середньому, рідше використовують стратегію втечі-уникнення порівняно з іншими поведінковими стратегіями.

Керівники в органах публічної влади, за родом своєї діяльності, не можуть використовувати поведінкові стратегії втеча-уникнення, оскільки вони наділені владою і відповідальні за ситуацію, що склалася, навіть у тих

випадках, коли в неї включені не особисто вони, а тільки їх підлеглі. Підтвердженням є практика, поширена в структурах міністерств та відомств, при якій адміністративному покаранню підлягають не тільки підлеглі, які вчинили правопорушення, а й їхнє безпосереднє керівництво.

Керівники в органах публічної влади, у середньому, найчастіше використовують стратегію планування вирішення проблеми, порівняно з іншими поведінковими стратегіями. Часте використання поведінкової стратегії планування вирішення проблем керівниками зумовлене, на наш погляд, їх стратегічним мисленням, яке потрібне для того, щоб керувати колективом. Повсякденні завдання, що стоять перед керівником в органах публічної влади, формують та розвивають у нього стратегічне мислення. Керівники «в середньому частіше використовують стратегію позитивної переоцінки, в порівнянні з іншими поведінковими стратегіями» [16, с. 33]. Навчаючи своїх підлеглих у всьому шукати позитивні моменти, керівники поступово «опановують поведінкову стратегію позитивної переоцінки, бачать її конструктивність та ефективність, тому частіше застосовують» [16, с. 34].

Успішні керівники в органах публічної влади в середньому частіше використовують механізми проблемно-орієнтованої поведінки, порівняно з емоційно-орієнтованою поведінкою, орієнтованою на уникнення (додаток Д). Частіше використання стратегії проблемно-орієнтованої поведінки керівниками обумовлено, тим, що, «по-перше, вони наділені владою та відповідальністю і не можуть уникати проблем. По-друге, не можуть дозволити собі віддатися почуттям, оскільки це призведе до зниження ефективності та результативності їхньої діяльності, внаслідок чого вони можуть бути звільнені» [27, с. 228].

Керівники в органах публічної влади в середньому рідше використовують стратегію емоційно-орієнтованої поведінки, порівняно з проблемно-орієнтованою поведінкою. Характер керівної посади вимагає від людини конкретних результатів діяльності, необхідність яких здебільшого обмежує можливості, пов'язані з регулюванням емоційного стану людини (додаток К).

Керівники в органах публічної влади, в середньому, рідше використовують стратегію поведінки, орієнтованої на уникнення порівняно з проблемно-орієнтованою поведінкою. Рідкісне використання керівниками стратегії уникнення обумовлено вимогами керівної посади, внаслідок яких керівник, наділений владою та відповідальністю, повинен включатися у вирішення складних ситуацій, що склалися. В іншому випадку він не зможе виконувати функції керівника.

Керівники в органах публічної влади схильні переважно брати відповідальність, проти різними сферами життєдіяльності, про які йдеться нижче. У більшості випадків керівники схильні брати на себе відповідальність за ситуацію, в якій вони знаходяться, за винятком таких сфер, як виробничі відносини та власне здоров'я. Рівень суб'єктивного контролю керівників сфери досягнень вище, ніж у інших сферах, тобто. вони більшою мірою вважають себе відповідальними за свої досягнення, ніж за свої виробничі відносини та здоров'я. Рівень суб'єктивного контролю, пов'язаний з досягненнями, «необхідний для формування позитивного «іміджу» та підтримки статусу, а оскільки у виробничі відносини включені інші люди, то, відповідно до соціально-психологічного закону, включається механізм поділу відповідальності і людині вже складно почуватися відповідальним за відносини, які є результатом зусиль не лише його самого, а й інших людей» [23, с. 378].

Рівень суб'єктивного контролю керівників сфери сімейних відносин вище середнього арифметичного значення, тобто. вони більшою мірою вважають себе відповідальними за свої сімейні відносини, ніж за свої виробничі відносини та здоров'я. Цей факт свідчить про те, що сім'я перебуває досить високо в ієрархії цінностей. Крім того, що «стосується виробничих відносин, то кількість учасників у них набагато більша, ніж сімейних, а згідно із соціально-психологічним законом відомо, що зі збільшенням кількості учасників у групі відбувається зниження відповідальності кожного з них за ситуацію» [35, с. 44].

Рівень суб'єктивного контролю керівників міжособистісних відносин вище середнього арифметичного значення, тобто. вони більшою мірою вважають себе відповідальними за свої міжособистісні відносини, ніж за свої виробничі відносини та здоров'я. Оскільки «міжособистісні відносини набагато менш формалізовані, ніж виробничі, оскільки люди меншою мірою керуються нормами і правилами поведінки й більшою мірою змушені спиратися, що веде до підвищення рівня суб'єктивного контролю» [35, с.45]. Рівень суб'єктивного контролю керівників щодо «здоров'я нижчий від середнього арифметичного значення, тобто. вони меншою мірою вважають себе відповідальними за своє здоров'я, ніж за свої досягнення, невдачі, міжособистісні та сімейні стосунки та здоров'я» [35, с. 48].

Люди в цілому і керівники, зокрема, схильні вважати, що здоров'я взагалі, і різні хвороби, у своїй специфіці, досить мало піддаються їх впливу, тобто здоров'я це щось, що залежить від біологічних факторів, на які вони не можуть впливати, тому й почуваються відповідальними.

Рівень суб'єктивного контролю керівників сфери досягнень вище рівня суб'єктивного контролю за шкалою інтернальності у сфері невдач, тобто. вони більшою мірою вважають себе відповідальними за свої здобутки, ніж за свої невдачі. Для підтримки «позитивного «іміджу», високого рівня самооцінки та самоповаги їм необхідно вважати себе відповідальними за досягнення набагато більшою мірою, ніж за невдачі» [8]. Наявність негативного зв'язку поведінкової стратегії дистанціювання з мотивацією до успіху вказує на те, що коли людина не зацікавлена, або точніше кажучи, має низький рівень зацікавленості в досягненні мети, тоді вона усувається від вирішення проблем, пов'язаних з тим, щоб подолати труднощі і досягти бажаного результату та успіху. Численні дослідження [8; 29; 37] свідчать про те, що відсутність сильної мотивації до досягнення успіху веде до усунення важкої життєвої ситуації та знецінення її значущості для суб'єкта.

Керівники в органах публічної влади мають високий рівень мотивації досягнення і тому практично не використовують поведінкову стратегію

дистанціювання. Негативна кореляція між дистанціюванням і загальною інтернальністю характеризує той факт, що чим більшу відповідальність бере на себе суб'єкт у процесі додання, тим з меншою ймовірністю він дистанціюватиметься від вирішення важкої ситуації.

Тобто керівники в органах публічної влади, беручи на себе відповідальність за ситуацію, неминуче включаються до неї, мінімально використовуючи поведінкову стратегію дистанціювання. Ця особливість «керівників характеризує їх фокус контролю у сфері невдач і виробничих відносин. У цих галузях вони меншою мірою готові дистанціюватися від ситуації, що свідчить наявність негативної взаємозв'язку. На відміну від стратегії дистанціювання, у стратегії втеча-уникнення суб'єкт намагається піти у фантазії, ілюзію того, що проблеми не існує зовсім. Однак, щоб досягти успіху у вирішенні складних життєвих завдань, необхідно їх визнавати, ясно бачити і брати на себе відповідальність за їх виконання» [3, с. 90]. Оскільки, було виявлено негативна кореляція між втечею-уникаємо і мотивацією до успіху і загальною інтернальністю, можна дійти висновку у тому, що професійна діяльність керівника в органах публічної влади вимагає від нього брати він відповідальність, ясно усвідомлювати і визнавати наявність проблеми.

Позитивний зв'язок між плануванням вирішення проблеми та мотивацією успіху свідчить про те, що для того, щоб успішно вирішувати професійні завдання, що стоять перед керівником в органах публічної влади, йому необхідно сфокусуватися на проблемі для зміни ситуації, а для цього потрібен аналітико-синтетичний спосіб вирішення проблеми. Крім того, «поведінкова стратегія планування вирішення проблем для своєї реалізації вимагає наявності у керівника здатності брати на себе відповідальність» [3, с. 101]. Плануючи розв'язання проблеми, суб'єкт вже входить у її подолання, цим беручи відповідальність за подолання ситуацією.

Зв'язок позитивної переоцінки з мотивацією успіху вказує на те, що в рамках цієї поведінкової стратегії суб'єкт намагається знайти позитивні моменти, користь, плюси та вигоди тієї складної ситуації, в якій він опинився.

Мотивація успіху, своєю чергою, також характеризується прагненням індивіда у будь-якій ситуації знайти щось позитивне, потім можна було б розраховувати у досягненні своєї мети. Тому в цій точці поведінкової стратегія позитивна переоцінка і мотивація успіху мають схожі характеристики, наслідком чого і є наявність прямого кореляційного зв'язку.

Проблемно-орієнтована поведінка позитивно пов'язана як з мотивацією успіху, так і з прийняттям на себе відповідальності за вирішення проблеми. Даний факт говорить про те, що названа поведінкова стратегія характеризується сприйняттям суб'єктом ситуації як проблему, у вирішення якої він занурюється. Мотивація успіху, як і прийняття відповідальності, своєю чергою, теж пов'язані з вирішенням проблеми. Суть мотивації успіху у тому, щоб досягати результату. А це можливо лише в тому випадку, «якщо суб'єкт сприймає важку життєву ситуацію як завдання, яке потрібно вирішити. При цьому неможливо вирішити завдання, не беручи на себе відповідальність» [7, с. 119].

Чим вищий рівень інтернальності та мотивації успіху у керівників в органах публічної влади, тим меншою мірою вони використовують поведінкову стратегію, пов'язану з уникненням, дистанціюванням та емоційним впоранням. «Поряд із цим, чим вищий рівень інтернальності та мотивації успіху у керівників, тим більшою мірою вони використовують поведінкову стратегію, пов'язану з включенням у ситуацію та вирішенням проблеми» [7, с. 129].

Таким чином, екстремальність є фактором поведінкових стратегій, заснованих на догляді, у тій чи іншій формі. Інтернальність та мотивація успіху є факторами поведінкових стратегій, які ґрунтуються на активному включенні керівників органів публічної влади у безпосереднє вирішення проблемної, складної ситуації. Закономірним, на наш погляд, є позитивний зв'язок між конфронтативною поведінкою та агресивним типом особистості, оскільки конфронтативна поведінка передбачає агресивні зусилля щодо зміни ситуації і для неї характерний певний ступінь ворожості та готовності до ризику.

Цими ж характеристиками обумовлений негативний зв'язок конфронтативної поведінки з дружелюбністю. Поведінкова стратегія дистанціювання позитивно пов'язана з типом підпорядкований, оскільки, підкоряючись, суб'єкт усувається від проблеми і передає всю владу та відповідальність за її вирішення іншій людині. Закономірним, у зв'язку з цим, є наявність негативного зв'язку між дистанціюванням і домінуванням, тому що неможливо домінувати, відсторонююся від ситуації.

Близьким за змістом є і виявлений негативний взаємозв'язок домінування та поведінкової стратегії втеча-уникнення, що характеризується відходом у фантазії та ігноруванням проблеми. Виявлений «позитивний зв'язок між плануванням вирішення проблеми та домінуванням вказує на те, що людина, яка прагне домінування, неминуче повинна вміти вирішувати проблеми, складні завдання, одним із способів якого є поведінкова стратегія» [9, с.559].

Позитивний зв'язок проблемно-орієнтованої поведінки з домінуванням та авторитарним типом особистості «обумовлений такими характеристиками названих типів, як домінантність, енергійність, компетентність, впевненість у собі, завзятість та наполегливість, лідерський характер» [13, с.78]. Названі якості потрібні для вирішення завдань, на які спрямований проблемно-орієнтована поведінка. Показово, у зв'язку з цим, наявність негативного взаємозв'язку названих типів з емоційно-орієнтованої поведінки.

Справді, людина, яка зайнята регулюванням зі своїми емоціями, навряд чи буде досить успішним та ефективним у вирішенні завдання, що необхідно для домінування та реалізації авторитарного типу особистості. Також було виявлено позитивну кореляцію між емоційно-орієнтованою поведінкою і такими типами особистості як підлеглий та залежний. Цей зв'язок детермінована узгодженістю поведінкою, «орієнтовану на контроль емоцій та управління ними з такими характеристиками зазначених типів, як сором'язливість, покірність, скромність, боязкість, зговірливість, емоційна холодність, комфортність, м'якість, наївність, слухняність, слабкість» [13, с. 81]. Названі характеристики сприяють не ефективному вирішенню поставлених

перед суб'єктом завдань, що необхідно для виконання функції керівництва, а саморефлексії та інтроспекції, подолання власних емоційних станів.

Таким чином, домінування, авторитарність та агресивність керівників в органах публічної влади є факторами таких поведінкових стратегій, як проблемно-орієнтована поведінка, конфронтаційна поведінка, планування вирішення проблеми, дистанціювання, втеча-уникнення та емоційно-орієнтована поведінка. А підпорядкованість, залежність та дружелюбність керівників є факторами таких поведінкових стратегій, як дистанціювання, емоційно-орієнтована поведінка, конфронтаційна поведінка та самоконтроль.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Проблематика мотивації та мотивів діяльності широко розроблялася і розробляється як у нашій країні (В .Б. Горбань [10], І. А. Маринич [23], І. В. Розпутенко, О. Г. Пухкал, О. Д. Брайченко [36] та ін.), так і за кордоном (Р. Дафт [12], А. Маслоу, А. Парр [42] та ін). Слідом за В.Б. Горбань [10] під мотивацією досягнення ми розуміємо мотивацію, що стимулює людину якнайкраще виконувати діяльність, спрямовану на досягнення результату, який може бути оцінений за допомогою критерію успішності.

Аналізуючи мотивацію досягнення як психологічний феномен, важливо, на наш погляд, визначити основні концепції та підходи до її дослідження. Вперше про мотив досягнення як стійку характеристику особистості заговорив Г. А. Мюррей [24]. У 1938 році, складаючи свій список потреб, він увімкнув його під назвою «потреба в досягненні» [24]. Ключовими поняттями щодо мотивації в нього є потреба особистості і тиск ситуації. Поняття «потреба» він визначав як деяке бажане співвідношення системи «особистість-оточення», «тиск» – як ситуацію, яку необхідно або досягти, або уникнути [24]. Потреби запускають поведінку, необхідне задоволення. Потребу досягнення він визначив так: «долати щось важке. Подолати опір інших людей, фізичних об'єктів та явищ, організувати та контролювати їх, взаємодіяти з ними. Здійснювати це якомога швидше і самостійніше. Справлятися з перешкодами і підніматися на найвищий щабель у ієрархічних сходах. Постійно вдосконалюватись. Конкурувати з іншими людьми та випереджати їх. Підвищувати власну самоповагу шляхом успішного використання своїх здібностей» [24].

Крім цього, він стояв біля витоків емпіричного дослідження мотивації досягнення, сконструював тематичний апперцептивний тест, який став на початку п'ятдесятих років за допомогою Д. Мак-Клелланда та його співавторів

інструментом виміру мотивів [24]. В 1953 Д. Мак-Клеланд розширив поняття мотивація досягнення, співвідніши його «з критерієм якості діяльності» [24]. Таке визначення дозволяло, по-перше, охопити широке коло видів діяльності та його об'єктів, і навіть критеріїв якості виконання і, по-друге, підкреслити важливий аспект – прагнення людини виконувати роботу якнайкраще (проти іншими людьми). Займаючись вивченням мотивації досягнення, Д. Мак-Клеланд виявив у ній полярні компоненти, які завжди відповідали одне одному. Ці компоненти він позначив як дві мотиваційні тенденції: спрямованість досягнення успіху і спрямованість уникнення невдач [24]. Мотивацію досягнення він також вивчав у контексті очікування та того, як вона впливає на поведінку людини.

Проте загалом його концепцію можна позначити як когнітивну. Сьогодні, як зазначає О.І. Бондарчук, «зарубіжні психологи вивчають мотивацію досягнення в контексті диференціювання основних компонентів мотивації, розроблених ще на початкових етапах дослідження в даній сфері» [5, с. 35]. Отримані моделі мотивації включають значну кількість ситуаційних змінних (інструментальність, впевненість, очікування, рівень домагань та ін). У результаті дані, які одержані при дослідженні мотивації досягнення, «стають обумовленими численними ситуаційними факторами, що створюють великі труднощі для їх використання в інших ситуаціях» [5, с. 31].

Отже, для пояснення взаємозв'язку «результат діяльності – мотив і стимул діяльності» [2, с. 30] вводиться безліч додаткових змінних (додаток Л). Наслідком є велика кількість концепцій мотивації досягнення, які відрізняються методологічно і концептуально; а також відсутність загального спрямування у вивченні мотивації досягнення.

Отже, у зарубіжній психології можна назвати такі підходи до вивчення мотивації досягнення [24]: атрибутивний; когнітивний; когнітивно-афективний; структурний; заснований на аналізі внутрішньої мотивації; підхід, що вивчає мотивацію в контексті вольових процесів. Що стосується вітчизняної практики,

то вивчення факторів мотивації (додаток М) досягнення здійснюється в рамках мотивації діяльності та спирається на такі, вже класичні підходи, як [23]:

- «теорія встановлення; змістовно смисловий аспект мотивації у працях;
- мотивація діяльності;
- мотивація в контексті міжособистісних відносин».

У вітчизняній психології проблематика, пов'язана з мотивацією досягнення, отримала активну увагу з середини 1970-х років. Однак спочатку вивчення мотивації досягнення зачіпало лише деякі окремі аспекти [26, с. 164]. Вітчизняні психологи щодо мотивації досягнення роблять акцент не так на когнітивні складові, але в аналізі діяльності, що характеризується цілеспрямованістю. Серед теоретичних напрямів, що вивчають мотивацію досягнення, можна виділити такі: системно-процесуальний (системно-динамічна модель; системна модель), дослідження рівня домагань у діяльності, вивчення мотивації досягнення в контексті потреб [28].

На сьогоднішній день поняття «мотивація досягнення» досить міцно використовується. Створено та адаптовано методи, що вимірюють рівень розвитку мотивації досягнення [26]. В.Б. Горбань [10] сформулював системну динамічну модель мотивації, що поєднує в собі, з одного боку, результати дослідження проблем психології мотивації та, з іншого боку, положення теорії діяльності.

У рамках цієї моделі виділяється 4 етапи мотиваційного процесу [10, с. 64]: «етап активізації мотивації та початку діяльності; етап цілепокладання, вибору тактики та стратегії та формування інтенції; етап здійснення діяльності з досягнення мети та етап пост контакту». Кожен із етапів характеризується своїми функціями та основними детермінантами.

Перший етап включає емоційну оцінку ситуації, другий – її когнітивну оцінку. На етапі здійснюється саморегуляція і виконання реальності наміченого плану, на четвертому – оцінка результату, асиміляція отриманого досвіду і переключення. Представлена модель, на відміну моделей, розроблених

когнітивістами, поєднує у собі когнітивний і емоційний аспекти мотивації, досліджує мотивацію з погляду динамічного процесу.

Мотивація досягнення є результируючою двох сил: мотиву досягнення успіху та мотиву уникнення невдач. При цьому говорять про наявність позитивної (активний пошук) спрямованості, коли мотив успіху переважає мотив уникнення невдач і про негативну (ухилення) спрямованість, коли тенденція уникнення невдач переважає мотивацію досягнення успіху.

Мотивація досягнення є системною характеристикою особистості. У її структурні компоненти входять [23, с. 379]:

– «стійкі особистісні диспозиції – індивідуальний рівень розвитку мотиву досягнення успіху та мотивації уникнення невдач, виразність потреби у досягненні;

– ситуативні, конкретні детермінанти поведінки – прогнозування, суб'єктивно сприймається мотиваційна цінність очікуваного успіху чи невдачі: їх привабливість чи небезпека, оцінка ймовірності очікуваних наслідків дії».

Рівень розвитку мотивації досягнення корелює з такими чинниками, як стійкість чи мінливість діяльності, самооцінка особи і рівень домагань, здатність брати відповідальність за наслідки діяльності, локалізація контролю.

Соціальний інтелект, поряд з мотивацією досягнення, соціально-психологічними якостями та здібностями, а також спеціальними знаннями та навичками, є фактором успішного розвитку пізнавальної діяльності, навчання та вирішення професійних практичних та наукових завдань, а також соціальної зрілості керівника в органах публічної влади [19; 38 та ін].

Соціальний інтелект – це «інтегральна інтелектуальна здатність, що впливає на ефективність комунікації та соціальну адаптацію, що керує пізнавальними процесами, пов'язаними зі сприйняттям інших людей та соціальних груп, а також взаємодією з ними» [38, с. 59].

Поняття «соціальний інтелект» (social intelligence) було запропоновано у значенні «далекоглядності в міжособистісних відносинах» що, своєю чергою, визначалося як вміння керівника правильно розуміти партнерів зі спілкування

та розсудливо з ними взаємодіяти» [40, с. 15]. Крім соціального інтелекту В.А. Шахов говорив про «абстрактний інтелект як здатність розуміти і оперувати з абстрактними вербальними та математичними символами, а також конкретний інтелект, що дозволяє розуміти та взаємодіяти з речовими предметами матеріального світу» [40, с. 20].

Вагомий внесок у розробку концепції соціального інтелекту вніс С.Е. Зелінський [27, с. 227], який запропонував своє вирішення проблеми. Він визначає соціальний інтелект в такий спосіб: «соціальний інтелект – глобальна здатність, що виникає з урахуванням комплексу інтелектуальних і особистісних, комунікативних і поведінкових характеристик, включаючи рівень енергетичної забезпеченості процесів саморегуляції. Ці риси зумовлюють прогнозування розвитку міжособистісних ситуацій, інтерпретацію інформації та поведінки, готовність до соціальної взаємодії та прийняття рішень» [27, с. 224]. Ця якість сприяє досягненню гармонії із самим собою та іншими людьми. С.Е. Зелінський визначає соціальний інтелект як властивість, що володіє багатовимірною, складною структурою, що включає наступні компоненти:

«1. Комунікативний особистісний потенціал – сукупність властивостей, що допомагають або заважають спілкуванню. На їх основі формуються комунікативна сумісність та психологічна контактність, які є основним стрижнем соціального інтелекту.

2. Характеристики свідомості – самоповагу, відсутність комплексів, забобонів, готовність до сприйняття всього нового.

3. Високий рівень розвитку перцепції, мислення, уяви, уявлень щодо соціальних об'єктів, здатність моделювати та розуміти соціальні явища, внутрішні мотиви поведінки людей.

4. Енергетичні характеристики: активність, психологічна стійкість, фізична витривалість».

Соціальний інтелект, на думку автора, виконує такі функції [27, с. 225] :

– «забезпечує пристосованість до навколишнього середовища, адекватність реакцій на мінливі умови;

- побудова тактики та стратегії ефективної взаємодії, подолання поточних проблем;
- моделювання міжособистісних подій та гіпотез їх розвитку;
- надихаюча функція;
- розвиток соціальної компетентності;
- саморозвиток, самонавчання, самопізнання керівника в органах публічної влади» [27, с. 225].

У межах концепції визначає [27, с. 228] соціальний інтелект як індивідуальні задатки, характеристики, здібності, що полегшують формування соціальних умінь та навичок, необхідних для взаємодії з іншими людьми. Соціальний інтелект сприяє прогнозуванню міжособистісних подій, розвиває інтуїцію, передбачення, підвищує психологічну стійкість керівника в органах публічної влади. Вищим рівнем розвитку соціального інтелекту керівника в органах публічної влади характеризується особистість у гуманістичній спрямованості [16, с. 35]: «вона є соціально зрілою, має адекватну самооцінку, самодостатня, добре адаптована, з високим рівнем почуття власної гідності тощо». Соціальний інтелект є самостійним психологічним феноменом, а чи не проявом загального інтелекту у соціальному середовищі.

Отже, соціальний інтелект керівника в органах публічної влади є системою ментальних здібностей, необхідні взаємодії із соціальною інформацією. Ці здібності кардинально відрізняються від тих, які необхідні для теоретичного, абстрактного мислення, яке виявляється численними тестами на інтелект.

ВИСНОВКИ

1. Соціально-психологічний портрет керівника в органах публічної влади, включає такі якості: компетентність у сфері виробництва; організаторську інтуїцію як сплав професійних знань та досвіду; здатність до організаторської діяльності; педагогічні здібності; емоційно-вольову дієвість; високий рівень інтелекту і прагнення до отримання нових знань; креативність та розвинена уява; енергійність та вольову саморегуляцію.

Під соціально-психологічними якостями особистості в даному дослідженні ми розумітимемо ті якості, які формуються і реалізуються у спілкуванні та діяльності і які пов'язані з індивідуально-типологічними особливостями особистості. Показником рівня професійної компетентності є ефективність та адекватність рішень, які приймає та реалізує керівник. Організаційні навички відображають здібності організатора та здатність організовувати роботу групи співробітників, планувати та розподіляти її компетентним чином, призначати менеджерів та виконувати контроль.

2. В управлінській діяльності здатність розуміти наслідки поведінки розвинена в керівників в органах публічної влади, у середньому, нижче, ніж здатність розуміти невербальну мову поведінки та здатність розуміти повідомлення залежно від характеру людських взаємин. Психологічний зміст типів обумовлено впливом соціальних якостей (домінування, альтруїзм, агресивність, дружелюбність, авторитарність), локус контролю особистості (загальна інтернальність, інтернальність у сфері досягнень і невдач), особистісних особливостей (домінантність, висока нормативність поведінки, сміливість).

Успішні керівники в органах публічної влади в середньому частіше використовують механізми проблемно-орієнтованої поведінки, порівняно з емоційно-орієнтованою поведінкою, орієнтованою на уникнення. Керівники в органах публічної влади в середньому рідше використовують стратегію емоційно-орієнтованої поведінки, порівняно з проблемно-орієнтованою

поведінкою. Характер керівної посади вимагає від людини конкретних результатів діяльності, необхідність яких здебільшого обмежує можливості, пов'язані з регулюванням емоційного стану людини.

3. Мотивація досягнення розглядається як результативна тенденція співвідношення мотивів досягнення успіху та уникнення невдачі. При цьому фіксують позитивну (активний пошук) результуючу тенденцію, якщо мотив успіху виявляється сильнішим за мотив уникнення невдачі і негативну (ухилення) результуючу тенденцію, якщо мотив уникнення невдачі виявляється сильнішим за мотив досягнення успіху.

Для пояснення взаємозв'язку «результат діяльності – мотив і стимул діяльності» вводиться безліч додаткових змінних. У вітчизняній практиці вивчення факторів мотивації досягнення здійснюється в рамках мотивації діяльності та спирається на відомі класичні підходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баранюк Н. І., Гоца В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.
2. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Педагогіка і психологія*. 2012. Т. 20, вип. 18. С. 29-34.
3. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. Розвиток лідерства. Київ : Проект – Реформа управління персоналом на державній службі в Україні, 2012. 400 с.
4. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 91-100.
5. Бондарчук О.І. Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи. *Збірник наукових праць. Психологічні науки*. Том 2. Випуск 8. С. 30-36.
6. Василевська Т. Е., Саламатов В. О. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2011. 72 с.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка публічних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej6/txts/07gamslu.htm> (дата звернення: 10.02.2024).
9. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
10. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі публічної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 61-65.

11. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2023. 168 с.
12. Дафт Р. Уроки лідерства : пер. з англ. під ред. О.М. Москаленко. Київ : Знання, 2006. 480 с.
13. Державна служба : підручник. У 2-х т. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ; Одеса : НАДУ, 2013. Т.1. 372 с.
14. Зелінський, С. Е. (2015). Практичні аспекти комплексного оцінювання державних службовців. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 2, С. 113-119.
15. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
16. Комісарова О. А. Формування психологічного портрета успішного менеджера на основі діагностики. *“Вісник Вінницького національного медичного університету”*, 2020, Т. 24, *Психолог*, 1, С. 32-37.
17. Кондратюк О.О. Підходи до соціально-психологічного портрету особистості керівника в органах публічної влади. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріал 1-ої Всеукр науково-практич. конференції за міжнародною участю. Івано-Франківський національного технічного університету нафти і газу. м. Івано-Франківськ. 31 травня 2024 року. С. 59-60.
18. Кондратюк О.О. Мотивації до успіху керівника в органах публічної влади. *Механізми управління розвитком територій* : Зб. наук. праць міжнародної науково-практичної конференції, Житомир: Поліський національний університет, 26-28 жовтня 2023. С. 36-38.
19. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.
20. Логунова М. М., Усаченко Л. М. Соціально-психологічні механізми формування сучасної управлінської еліти. URL: <http://www>.

democracy.kiev.ua/publications/collections/conference_2005/section_7/Logunova, Usachenko.doc. (дата звернення: 13.03.2024).

21. Мадрига Т. Б. Імідж політичного лідера: теоретичні і практичні аспекти. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 109. С. 316-321.

22. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, допов. і виправл. Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. 254 с.

23. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 15.5. С. 376-380.

24. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. *Державно-управлінські студії*, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtziv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 20.02.2024).

25. Москаленко В. В. Психотехнології створення ефективного політичного іміджу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія*. 2014. № 1110, вип. 55. С. 80-84.

26. Мотозюк Л. М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2013. № 2. С. 162-165.

27. Науменко Р. А., & Зелінський, С.Є. (2014). Оцінювання психологічних якостей державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління*, , 3 (19), Харків: Вид-во "ДокНаукДержУпр". С. 221-231.

28. Орбан-Лембрик Л. Є. Морально-психологічні джерела управління. *Наукові праці МАУП. Вип. 4 : Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності*. Київ : МАУП, 2018. С. 16-20.

29. Пірен М. І. Українська еліта і проблеми модернізації суспільства. Незалежний культурологічний часопис "Г". URL: <http://www.ji.lviv.ua/vidhuku/about-ukr.htm> (дата звернення: 16.04.2024).

30. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> 37. (дата звернення: 20.02.2024).

31. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023. № 3077-IX, ст. 175. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>. (дата звернення 12.02.2024).

32. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>. (дата звернення: 03.01.2024).

33. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

34. Рачинський А. П. Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали. Київ. : НАДУ, 2019. 76 с.

35. Ребкало В. А. Формування світоглядних засад національної управлінської еліти. *Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки* : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. Київ 2013. С. 36-54.

36. Розпутенко І.В., Пухкал О.Г., Брайченко О.Д. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Розпутенка. Київ : Вид. НАДУ, 2020. 168 с.

37. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи публічної служби: навч. посібник / за заг. ред. Потяка В. Ю. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2019. 193 с.

38. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрів державної служби. *Демократичне врядування: наука, освіта, практика* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 29 трав. 2019 р. : у 4 ч. Ч. 2. Київ : Вид-во НАДУ, 2019. С. 58-60.

39. Ходаківський, Є. І., Богоявленська, Ю. В., & Грабар, Т. П. (2011). Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ.: Центр учбової літератури. 321 с.
40. Шахов В. А. Реалізація сучасною управлінською елітою влади та владних відносин. *Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки* : монографія / за ред. М.І. Пірен, В. А. Ребкала. Київ., 2016. С. 9-35.
41. Dirzyte, A., Patapas, A., & Smalskys, V. (2013). What personality traits make an effective leader? *International Journal of Arts and Commerce*, 2(10), P. 121-135.
42. Parr, A. D., Lanza, S. T., & Bernthal, P. (2016). Personality Profiles of Effective Leadership Performance in Assessment Centers. *Hum Perform.*, 29(2), 143-157.
43. Uslu, O. A. (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1, P. 161-172.