

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

**КЕРІВНИК**  
**в органах державної влади**  
**та місцевого самоврядування**

БІБЛІОТЕКА МОЛОДОГО ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

ББК 67.9(4УКР)301  
В65

Випуск серії видань „Бібліотека молодого державного службовця” здійснюється в межах державної Програми підготовки та залучення молоді до державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444.

**Рецензенти:**

*І. С. Кравченко*, доктор економічних наук, професор, начальник управління Інституту підвищення кваліфікації Національної академії державного управління при Президенті України;

*А. П. Рачинський*, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління та менеджменту Національної академії державного управління при Президенті України, начальник управління Київської облдержадміністрації.

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

В65 Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 168 с. – (Серія „Бібліотека молодого державного службовця”) ISBN 966-8918-08-8

Формування особи керівника в суспільстві відбувається як шляхом безпосереднього впливу об'єктивних умов і виховної роботи соціальних інститутів, так і під впливом її безпосереднього оточення, особистих контактів. Керівна діяльність є найбільш складною для молодого управлінця, оскільки вона включає по суті найбільш істотні елементи форм діяльності людини, але саме управлінець, керівник повинні бути особистостями інноваційними, високопрофесійними, духовними та гуманними. Для формування особистості керівника, який має такі якості, необхідними є відповідна освіта та самоосвіта. Це є важливим ще й тому, що молодий керівник формується в системі державної служби та органів місцевого самоврядування.

Посібник призначений для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Буде корисним також для студентів, аспірантів, викладачів, науковців і практиків державного управління.

**ББК 67.9(4УКР)301**

784479

ISBN 966-8918-08-8

© Р. В. Войтович, М. І. Пірен,  
І. Ф. Надольний, 2006

© Центр сприяння інституційному  
розвитку державної служби, 2006



# Зміст

<b>Розділ 1. Керівник і керівна діяльність: поняття, сутність, структура та функції</b> .....	5
1.1. Поняття та рівні формування особистості керівника .....	5
1.2. Керівна діяльність – суспільний феномен .....	6
1.3. Керівник: суть, зміст і функції.....	9
1.4. Особистісні, професійні та ділові якості керівника .....	13
1.5. Авторитет керівника в управлінській діяльності та довіра до нього.....	16
1.6. Імідж керівника як чинник його відповідності або невідповідності посадовому призначенню.....	20
<b>Розділ 2. Сучасний керівник: психолого-управлінські вимоги до його діяльності</b> .....	26
2.1. Співвідношення понять „людина”, „особистість”, „індивідуальність” в управлінні .....	26
2.2. Урахування керівником проявів психологічних властивостей особистості в системі управління .....	30
<b>Розділ 3. Тактика і стратегія в діяльності керівника в процесі створення дієздатного колективу</b> .....	39
3.1. Наукові підходи щодо розуміння етапів створення колективу.....	39
3.2. Сутність і структура первинного колективу. Основні принципи створення „команди” в колективі .....	42
3.3. Мистецтво та техніка делегування керівником окремих повноважень і відповідальності підлеглим. Установлення надійної системи звітності та контролю .....	50
3.4. Делегування влади керівником як процес управлінських рішень і реалізація ініціативи підлеглих. Контроль як складова делегування повноважень керівником .....	53
3.5. Майстерність стимулювання активності та ініціативи співробітників із залученням усіх членів колективу до вирішення загальних завдань .....	62
3.6. Форми та методи впливу керівника на членів колективу з метою утвердження нормальних взаємин і запобігання конфліктам.....	67

<b>Розділ 4. Технологія діяльності керівника в органах державного управління та місцевого самоврядування з добору, розстановки, навчання та підвищення кваліфікації кадрів ....</b>	<b>73</b>
4.1. Особливості кадрового забезпечення державного управління .....	73
4.2. Структура технології кадрового забезпечення державного управління .....	75
4.2.1. Прогноз і планування кадрів у державному управлінні ....	76
4.2.2. Добір, прийом і просування по службі.....	76
4.2.3. Механізми формування кадрового резерву.....	78
4.2.4. Формування професіоналізму та компетентності.....	80
4.3. Сучасні напрями та стиль кадрового забезпечення державного управління.....	81
<b>Розділ 5. Стиль діяльності керівника в органах державного управління та місцевого самоврядування .....</b>	<b>89</b>
5.1. Поняття стилю в державному управлінні.....	89
5.2. Стиль діяльності державних службовців і його класифікація .....	90
5.3. Класифікація стилів державного управління та діяльності керівника за національним критерієм.....	104
5.4. Стиль державного управління в перехідний період.....	106
5.5. Стиль як форма зовнішнього прояву культури діяльності керівника .....	108
<b>Розділ 6. Конфлікти в системі управлінської діяльності керівника ..</b>	<b>117</b>
6.1. Поняття, структурні елементи та функції конфлікту.....	117
6.2. Класифікація конфліктів і їх межі в управлінській діяльності .....	122
6.3. Причини виникнення конфліктів і зумовлені ними невдачі в кар'єрі керівника. Бюрократія як феномен порядку та конфліктності в організації .....	125
6.4. Міжособистісні конфлікти: суть, причини та роль керівника в їх профілактиці.....	128
6.5. Урахування в колективі гендерних і вікових відмінностей – чинник запобігання конфліктам.....	135
6.6. Стреси, стресори та шляхи їх запобігання в управлінській діяльності керівника.....	141
6.7. Методологія вирішення конфліктних ситуацій в управлінській діяльності .....	151
6.8. Медіація та її використання в процесі вирішення конфліктних ситуацій.....	156