

Національна академія державного управління при Президентові України  
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів  
Кафедра парламентаризму та політичного менеджменту

Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»

# ЛІДЕРСТВО В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

## Словник термінів

*Видання здійснене за сприяння та підтримки Програми Ради Європи  
«Посилення інституційної спроможності  
органів місцевого самоврядування в Україні»*

УДК 35.088:352  
ББК 65.050.2  
Л 55

*Рекомендовано Науково-методичною радою Національної академії державного управління при Президентові України  
(протокол № 47 від 28 квітня 2015 року)*

**Укладачі: Гошовська В. А., Пашко Л. А., Гук А. К., Ларіна Н. Б., Кисіль Ю. М.**

**Рецензенти:**

**Нижник Н. Р.**, завідувач відділу моніторингу ефективності законодавства Інституту законодавства Верховної Ради України, доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України, Заслужений юрист України.

**Кравченко Т. А.**, професор кафедри державного управління та земельного кадастру Класичного приватного університету м. Запоріжжя, доктор наук з державного управління, доцент.

**Лідерство в місцевому самоврядуванні** : словник  
Л55 термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко,  
А. К. Гука та ін. — Х. : Фактор, 2015. — 156 с. — (Серія  
«Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

ISBN 978-966-180-671-8 (серія)

ISBN 978-966-180-672-5.

У словнику термінів вперше розкрито сучасну філософію, логіку підходів до визначення і трактування понятійного поля лідерства та його реалізації в системі місцевого самоврядування.

Для посадових осіб, депутатів місцевих рад, науковців, викладачів, слухачів та усіх, хто цікавиться проблемами сучасного лідерства в системі місцевого самоврядування та державного управління.

**УДК 35.088:352**  
**ББК 65.050.2**

ISBN 978-966-180-671-8 (серія)  
ISBN 978-966-180-672-5

© Рада Європи, 2015  
© Національна академія державного управління при Президентові України, 2015  
© ТОВ «Видавничий будинок «Фактор»,  
дизайн оригінал-макета та обкладинки, 2015

## ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО.....	4
ПЕРЕДМОВА .....	6
I. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДОБРЕ ВРЯДУВАННЯ .....	9
II. ОСОБИСТІСНЕ ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД.....	37
III. КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД.....	65
IV. ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ .....	141
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	154
ВІДОМОСТІ ПРО УКЛАДАЧІВ.....	155

## ВСТУПНЕ СЛОВО

*Започатковані Українською державою процеси децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожної посадової особи, кожного депутата місцевих рад, кожного зацікавленого представника місцевого самоврядування. Лідерство в місцевому самоврядуванні — не банальна данина «адміністративній моді» чи чергова «бюрократична галочка», це — шляхетна місія управлінців усіх рівнів, нехтування якої занадто дорого коштуватиме не лише державі і країні, а й українській громаді та кожному пересічному українцю.*

*Тому посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати й удосконалювати свою лідерську компетентність. Саме вона допоможе їм стати реальними лідерами не лише для свого підлеглого колективу як творчої команди, а й для жителів громади — своїх надійних союзників та партнерів, зацікавлених у щоденній співпраці щодо вирішення їх нагальних проблем.*

*У цьому контексті Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів та кафедра парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президенті України започатковують видання Серії «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування». Її метою є забезпечення посадових осіб, депутатів місцевих рад, усіх зацікавлених представників місцевого самоврядування сучасними навчальними, довідковими, самоосвітніми матеріалами з проблематики лідерства.*

*Ця Серія розпочинається виданням словника термінів «Лідерство в місцевому самоврядуванні». Сьогодні це особливо важливо, адже використання єдиного понятійного апарату посадовими особами, депутатами місцевих рад, іншими представниками місцевого самоврядування, тобто усіма зацікавленими суб'єктами партнерської взаємодії, сприятиме, по-перше, формуванню єдиного понятійного поля лідерства, його однакового розумінню, усвідомленню, прочитанню і, як результат, застосуванню у щоденній професійній лідерській діяльності на благо громади та її жителів; по-друге, їх глибшому порозумінню й чіткішому усвідомленню своєї відповідальності перед країною та державою.*

*У назвах словникових рубрик втілено сучасну філософію лідерства з визнанням обов'язкових рівнів його реалізації, а саме: I. Місцеве самоврядування та добре врядування; II. Особистісне лідерство посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; III. Командне лідерство посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; IV. Лідерство посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у територіальній громаді.*

*Таке тематичне подання словникових дефініцій допоможе усім та кожному представнику місцевого самоврядування удосконалити, осучаснити, оновити, сформулювати власне сутнісне бачення управлінського відповідального лідерства як багатогранного явища та різноманітного процесу, від успішності розгортання і здійснення якого безпосередньо залежить успішність реалізації проголошених Українською державою реформ.*

*Словник термінів «Лідерство в місцевому самоврядуванні» буде корисним усім, хто зацікавлений у самовдосконаленні свого лідерського потенціалу з метою його подальшої максимальної ефективної та результативної реалізації у щоденній управлінській діяльності.*

*Переконана, що словник термінів сприятиме формуванню, становленню й удосконаленню реальних лідерів з числа усіх зацікавлених представників місцевого самоврядування, здатних та готових до щоденного служіння громаді шляхом налагодження і здійснення взаємозацікавленого співробітництва з усіма рівноправними партнерами у форматі «посадові особи органів місцевого самоврядування — депутати місцевих рад — представники місцевого самоврядування — територіальна громада — громадянин».*

**Валентина Гошовська,**

*директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів,  
завідувач кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ  
при Президентіві України, доктор політичних наук, професор*

## ПЕРЕДМОВА

У європейській традиції публічного управління існує добра практика визнання вкрай важливим для керівників муніципальних органів влади бути ще й справжніми неформальними лідерами колективу, організації, громади. Пріоритетною передумовою такого лідерства є неототожнення понять «керівник» і «лідер» та усвідомлення обов'язкового поєднання у щоденній роботі професіонального лідерства керівника з особистісним лідерством.

Зазначений підхід спонукає кожного муніципального службовця, депутата місцевої ради до постійного особистісного лідерського самовдосконалення та щоденної самореалізації як відповідального лідера команди органу місцевого самоврядування та лідера територіальної громади. Як результат – підвищення ефективності управління, кращі результати розвитку громад, більші досягнення на національному рівні.

Для української системи публічного управління такий підхід є надзвичайно актуальним і своєчасним ще й тому, що успішність процесу децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування безпосередньо залежатиме від якості лідерства посадових осіб, зобов'язаних щоденно служити державі, громаді та кожному її мешканцю.

Таке лідерське служіння представників місцевого самоврядування потребує постійної, невтомної, безперервної, зацікавленої самоосвіти та опанування ними сучасних знань з проблематики управлінського лідерства.

Саме тому на часі є запровадження Серії навчальних та самоосвітніх матеріалів «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування» для керівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, усіх, хто цікавиться проблематикою місцевого і регіонального розвитку.

Розпочинає Серію словник основних термінів «Лідерство в місцевому самоврядуванні». Це – символічно, адже знання понятійної бази є однією із складових ефективності й результативності будь-якої діяльності.

**Андрій Гук,**

керівник Програми Ради Європи «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні»

**Усе визначається словом,  
корениться у слові, вийшло  
зі слова.**

**Хто лукавить у слові, той  
лукавить в усьому.**

*Староіндійський афоризм*





***Завдання держави полягає не в тому,  
щоб будувати рай на землі, а в тому, щоб  
не перетворювати земне життя на пекло.***

*П. Чаадаєв*

## I. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДОБРЕ ВРЯДУВАННЯ



**Авторитарна система управління** — 1) система управління, за якої політична й економічна влада в державі належить групі людей, що займають відносно відокремлене, замкнуте соціальне положення (владної корпорації); 2) ієрархічна структура трьох типів владних корпорацій: ідеологічної, адміністративно-державної, економічної, що характеризується боротьбою за панівне положення, посиленням суб'єктивного характеру управлінської діяльності, пригніченням політичної та економічної самодіяльності громадян, падінням ефективності системи управління, що призводить до її руйнування і руйнації суспільства.

Зниження ефективності А. с. у. спричинює появу об'єднань громадян, діяльність яких набуває політичної та економічної самостійності та в кінцевому рахунку руйнує А. с. у.

**Адміністративна послуга** — результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

**Акламація** — 1) прийняття або відхилення зборами якоїсь пропозиції без підрахунку голосів — лише за реакцією учасників зборів, вираженою вигуками, репліками тощо; 2) (у практиці міжнародних організацій та конференцій) метод прийняття рішень без проведення голосування, на основі реакції учасників, вираженої вигуками, репліками, аплодисментами тощо; 3) (в академічній практиці) процедура А. під час виборів, яка супроводжується стукуванням по столах та вигуками. Якщо ж є ті, хто виступає проти запропонованої кандидатури, — використовується голосування підніманням руки; 4) пристосування організму до штучно створених умов; 5) (іноді) синонім терміну «акліматизація».

**Антиентропійний характер управління** — 1) діяльність управляючої системи щодо зменшення, протидії зростання ентропії у складних динамічних системах, особливо соціальних; 2) один з основоположних принципів визначення меж технологізації, інновування керованих об'єктів та керуючих систем; 3) механізм регулювання оптимальних пропорцій у процесі застосування інноваційних дій.

Управління такими системами, підтримка їх стійкої рівноваги ускладнюється тим, що їх функціонування здійснюється в умовах безперервних змін внутрішнього й зовнішнього середовища. А. х. у. полягає в тому, щоб якомога ефективніше відповідати на такі зміни, нейтралізувати небезпечні впливи на систему. Протидія впливаючим на неї факторам дезорганізації здійснюється управлінським впливом адекватно і відповідно до внутрішньо притаманних самій системі органів. З метою уникнення зростання ентропії у соціальних системах ліквідовуються закриті для отримання інформації зони, розширюється гласність, вивчається громадська думка тощо.

**Бенчмаркінг ефективного демократичного органу місцевого самоврядування (муніципалітету)** — 1) систематичний процес виявлення кращих органів місцевого самоврядування з метою використання їхнього передового досвіду; 2) виявлення й використання передового досвіду роботи; 3) особлива управлінська процедура, результатом якої є впровадження у практику функціонування технологій, стандартів, методів роботи кращих муніципалітетів; 4) інструмент оцінювання виконаної роботи для поширення передового досвіду управління з інших успішно функціонуючих органів місцевого самоврядування; 5) управлінська технологія, що дозволяє формалізувати передачу, поширення, адаптацію передового управлінського досвіду.

Основою Б. є концепція безперервного удосконалення діяльності, що передбачає цикл планування, координації, мотивації, оцінювання дій з метою стійкого покращення діяльності

муніципалітетів. Як правило, Б. здійснюється безперервно — щоразу після впровадження тих чи інших нововведень починається пошук нових кращих зразків діяльності органів місцевого самоврядування.

У центрі уваги Б. — запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета Б. полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів Б. Об'єктами Б. можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Б. допомагає місцевим органам влади працювати ефективніше та оцінювати ефективність своєї діяльності у трьох найголовніших аспектах:

- Лідерство.
- Надання якісних послуг жителям територіальної громади.
- Залучення жителів територіальної громади до активної участі у процесі вирішення актуальних проблем місцевого розвитку.

Орган місцевого самоврядування може порівняти свою продуктивність зі стандартами оцінки «ідеальної» місцевої влади. Отримані результати забезпечать основні положення для створення ним Плану покращення ефективності й результативності своєї діяльності, що може бути розроблений муніципалітетами — учасниками Б. для підвищення стандартів своєї діяльності. Б. передбачає формулювання дев'яти основних видів компетенції для ефективного виконання своїх функцій:

#### **Функція 1: Лідерство**

##### **• Концепція та стратегія**

- ✓ Розробляє реалістичну стратегію та певні цінності шляхом консультацій з місцевим населенням й організаціями, збалансовує коротко- та довготермінові вимоги.
- ✓ Розробляє та оприлюднює настанови і стратегії, заохочуючи пропозиції інших.
- ✓ Встановлює високі стандарти роботи та поведінки власним прикладом.

##### **• Управління**

- ✓ Оцінює роботу службовців та обраних осіб, допомагає їм відігравати конструктивну роль у роботі, надаючи їм допомогу і підтримку.
- ✓ Встановлює ефективну дисципліну персоналу та забезпечує можливості кар'єрного зростання.
- ✓ Делегує повноваження менеджерам, де це доречно, та надає підтримку інноваціям.

##### **• Зв'язок з громадою**

- ✓ Підтримує зв'язки з усіма групами населення в громаді, підтримує діалог та допомагає їм контактувати з місцевим керівництвом.
- ✓ Надає обраним особам, усім чиновникам і місцевому населенню інформацію стосовно стану виконання роботи та її ефективності, а також проводить консультації стосовно подальших планів.
- ✓ Забезпечує належну поінформованість обраних осіб та їх роботу в інтересах місцевого населення.

#### **Функція 2: Надання послуг**

##### **• Планування та перевірка**

- ✓ Проводить чітке планування заходів у громаді на всіх рівнях — корпоративному та виконавчому, як коротко- так і довготерміновому.
- ✓ Демонструє чіткі механізми перевірки ефективності надання послуг на місцевому рівні.
- ✓ Надає зрозумілі та публічні звіти відносно ефективності результатів та планів на майбутнє.
- ✓ Надає консультації обраним особам, персоналу та споживачам послуг стосовно переліку місцевих послуг.

- **Інновації та зміни**
  - ✓ Переглядає статус-кво, нові ідеї та кращі шляхи їх втілення.
  - ✓ Шукає кращі практики, надає можливості навчання та проведення тренінгів.
  - ✓ Застосовує ефективні методи управління для проведення змін та виконання певних завдань.
- **Управління наданням послуг**
  - ✓ Ефективно та організовано управляє наданням послуг, ощадливо використовує кошти, заохочує персонал до продуктивної праці і враховує думку споживачів послуг.
  - ✓ Згідно з напрямками, пріоритетами, показниками ефективності, стандартами та завданнями покращує надання всіх послуг і регулярно відстежує цей процес для інформування та планування, а також для того, щоб продемонструвати підзвітність.
  - ✓ Порівнює ефективність надання послуг з найкращими практиками та встановлює завдання для їх покращення.
  - ✓ Для досягнення справжнього покращення готує фундаментальні звіти стосовно ефективності надання послуг.
- **Управління ресурсами**
  - ✓ Прозоро та ощадливо управляє фінансами задля досягнення максимальної користі та для уникнення невиправданих ризиків.
  - ✓ Найкращим чином використовує капіталовкладення.
  - ✓ Забезпечує відповідність управління ресурсами завданням та пріоритетам місцевих органів влади.

### **Функція 3: Участь громади**

- **Участь громадян**
  - ✓ Інформує громадян; проводить обговорення та круглі столи, вітає всі можливості зворотного зв'язку з боку споживачів послуг.
  - ✓ Створює можливості для участі місцевої громади в плануванні та способах надання послуг.
  - ✓ Сприяє створенню органів самоорганізації населення, щоб забезпечити більший вплив громадян на прийняття рішень на місцевому рівні.
  - ✓ Заохочує проведення реєстрації та голосування.
- **Створення об'єднань**
  - ✓ Налагоджує тривалі партнерські відносини (наприклад, для спільного надання послуг) з місцевими організаціями та іншими ланками управління.
  - ✓ Надає можливості місцевим організаціям зробити свій внесок у покращення ефективності місцевого управління.
  - ✓ Найліпшим чином використовує можливості міжнародного співробітництва.

**Бюджет місцевого самоврядування** — план утворення й використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування.

**Бюджет розвитку** — доходи й видатки місцевого бюджету, які утворюються та використовуються для реалізації програм соціально-економічного розвитку, зміцнення матеріально-фінансової бази.

**Бюрократизм** — морально неприйнятна форма реалізації державно-владних повноважень у корпоративних чи особистих інтересах конкретного чиновника, першоосною якої є відчуження народу від влади, обмеженість громадянських прав і свобод, слабкість інститутів громадянського суспільства, зневажливе ставлення до норм моралі.

**Бюрократія** — 1) адміністративна система організації, що складається з ряду офіційних осіб, посади і пости яких утворюють ієрархію і які розрізняються формальними правами

й обов'язками, що визначають їх дії та відповідальність; 2) відносно самостійний соціальний прошарок людей, професійно зайнятих владно-розпорядницькою та адміністративно-управлінською працею, об'єднаних певним корпоративним інтересом; 3) у переносному значенні — канцелярщина, зволікання, тяганина, зневажливе ставлення до суті справи під виглядом або заради додержання формальності.

Для Б. характерне перебільшення значення формальних процедур, скрупульозне виконання інструкцій, що спричинює відокремлення бюрократичного управління від потреб об'єктів управління, помилки у керівництві та його неефективність при вирішенні проблем, які вимагають нетрадиційних підходів та засобів.

Ознаки Б. властиві будь-якому виду соціального управління. У недемократичному суспільстві панування Б. сприяє утвердженню безконтрольного й необмеженого панування чиновництва, яке перетворюється у самодостатню, відокремлену від суспільства верству, усуненню громадян від управління суспільними справами, стає підґрунтям для запровадження авторитарних процедур та методів управління.

**Взаємодія інтересів суб'єктів управління** — 1) існування суттєвого зв'язку між суб'єктами управлінської діяльності в процесі досягнення спільної цілі; 2) основоположна складова досягнення єдності компонентів технологізації, виявлення пріоритетних пакетів соціальних технологій та забезпечення їхнього взаємозв'язку з усім безперервним процесом технологізації; 3) процес формування управлінських технологій, здатних збалансувати інтереси суб'єктів управління та об'єднати їхні управлінські зусилля у напрямі, який не дозволить їм відхилитися від заданих суспільством цілей, формувати зацікавленість суб'єктів у їх ефективній реалізації.

Зовнішніми умовами такої взаємодії виступають особливі інтереси самих суб'єктів управлінської діяльності. Для того, щоб ці інтереси слугували об'єднувачим фактором здійснення управлінської діяльності, відносини між суб'єктами такої діяльності щодо виконання спільних управлінських функцій мають являти собою взаємну соціальну взаємодію, тобто взаємодію особливих інтересів.

Взаємна взаємодія інтересів сторін управлінських відносин створює необхідні умови для обмеження особливих інтересів суб'єктів управлінської діяльності межами, заданими єдиною метою. Відхилення від суспільно необхідних цілей в управлінській діяльності одного із суб'єктів, що суперечить інтересам іншого (інших) суб'єкта (суб'єктів) управлінської діяльності, приводить сторони управлінських відносин у стан протидії.

**Влада** — форма соціальних відносин, у загальному значенні — здатність та можливість суб'єкта управління впливати певними засобами на діяльність та поведінку людей, соціальних груп, суспільства. Сутністю В. є відносини керівництва, панування, підлеглості.

Засоби досягнення державною В. своїх цілей — економічне стимулювання, ідеологічний вплив, способи примушування.

В. в органі місцевого самоврядування — право використовувати його наявні ресурси і спрямовувати зусилля співробітників на виконання поставлених завдань.

В., заснована на винагороді, формується на переконанні підлеглого співробітника в тому, що суб'єкт владних повноважень, який здійснює вплив, має можливість задовольняти його важливі потреби.

В., заснована на примушуванні, базується на вірі співробітника у те, що суб'єкт владних повноважень, який здійснює вплив, може покарати його, утруднивши задоволення насущних потреб виконавця.

**Волюнтаризм** — політика, яка, не рахуючись з об'єктивними законами історичного процесу, реальними умовами й можливостями, визначається суб'єктивною волею та довільними рішеннями посадових осіб, які її здійснюють.

**Головна мета державного управління** — максимальне задоволення потреб громадян та формування цивілізованого способу життя, створення належних умов для їхнього спо-

кійного життя і творчої діяльності, формування раціональних відносин між громадянином, державою та суспільством.

**Дебюрократизація** — 1) одна з форм демократизації суспільних відносин; 2) постійна проблема та необхідний компонент функціонування й розвитку системи соціального та державного управління, суспільних відносин в цілому; 3) форма соціальної боротьби, у якій протидіють різні, в тому числі і протилежні інтереси, що пов'язано з посиленням напруги в суспільних відносинах; 4) реалізація заходів щодо подолання бюрократизму з метою оптимізації системи державно-службових відносин, надання цим відносинам більшої гласності й відкритості, розширення доступу громадян до соціально значимої інформації, зменшення апарату, підвищення саме управлінських начал у вирішенні проблем суспільства та держави; 5) реалізація системи заходів щодо подолання бюрократизму, що поділяються на:

- *універсальні*, тобто необхідні у будь-якому суспільстві. Це: підвищення загальної та управлінської культури, запровадження грамотного діловодства, використання інформаційних засобів автоматизації управлінських процесів. Важливий метод Д. — спрощення процедур управління, надання їм наочності та прозорості для громадян і співробітників;
- *специфічні*, тобто притаманні конкретним типам суспільства. Це такі, як: відкритість процесів прийняття управлінських рішень, скорочення державного апарату, свобода доступу до соціально значимої інформації, підвищення ролі громадських організацій порівнянно з державними;
- *ситуативні*, придатні для конкретної соціальної обстановки. До них відносять: подолання передусім такого різновиду управлінської патології, як панування структури над функцією, зняття низки обмежень на трудову і громадську самодіяльність, розвиток державно-суспільного управління, запровадження змагальності програм кандидатів на виборах керівників, депутатів усіх рівнів, розтаємнення статистики.

Головна мета Д. — превалювання руху управлінських та політичних процесів «знизу», від населення до центру.

Заходи типу децентралізації, створення контролюючих органів, запровадження нових процедур розробки і прийняття управлінських рішень є лише передумовами Д., вони здійснюють дебюрократизуючий вплив лише тією мірою, якою сприяють підвищенню соціальної активності громадян. Без такого ефекту вони можуть навіть посилити бюрократизм. Д. не може бути абсолютною, оскільки бюрократизм в сучасному суспільстві повністю не викоренений, бо неможливо ліквідувати його причини.

Як реакція на засилля бюрократизму, процес Д. може переростати в широкий громадський рух, для якого, тим не менше, характерні періоди підйому і спаду. Унаслідок цього найвагомішими факторами Д. є зростання повсякденної правової та політичної самосвідомості населення і на цій основі — освоєння прогресивних соціальних механізмів виявлення та вирішення суспільних, організаційно-управлінських проблем.

**Деконцентрація** — передача повноважень по лінії органів виконавчої влади на нижчі рівні управління.

**Делеговані повноваження** — повноваження органів виконавчої влади, надані законом органам місцевого самоврядування, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад.

**Делегування повноважень** — 1) передача прав на прийняття рішень іншій особі чи ланці системи управління; 2) наділення тимчасовими повноваженнями конкретних суб'єктів щодо прийняття рішень з чітко визначених питань у справах, що належать до компетенції уповноважуючого органу; 3) конкретизована система виконання повноважень та реалізації

публічних функцій на чітко окреслений строк та із зазначенням покладання на конкретного виконавця відповідного завдання; 4) надання підлеглим співробітникам додаткових повноважень.

**Демагог** — 1) (у Давній Греції) вождь народу; 2) (у сучасному значенні) недобросовісна людина, що маніпулює почуттями, інстинктами, свідомістю, поведінкою інших людей та використовує для цього пишномовні міркування, які прикривають її корисливі цілі.

**Демагогія** — 1) (у Давній Греції) позначення позиції керівників політичних груп, що вели за собою народ (Клеон, Перикл та ін.). Поступово термін набув іронічного значення (наприклад, у Аристофана); 2) (у сучасному значенні) недобросовісний вплив на почуття, інстинкти, свідомість людей, розпалювання пристрастей для досягнення будь-яких, як правило, політичних цілей; пишномовні міркування, що прикривають корисливі цілі.

**Демократизація управління** — удосконалення механізмів урахування інтересів людини, її знань, досвіду у процесах управління з метою оптимізації управлінських рішень та кращого використання резервів суспільства.

**Демократична система управління** — 1) система управління, за якої джерелом влади є народ, що виступає як визначальний суб'єкт управління, який впливає на прийняття управлінських рішень; 2) ідеал організації відкритої соціальної системи; 3) механізм саморегуляції та саморозвитку суспільства.

Побудова органів державної влади здійснюється на основі принципу розподілу влад: законодавчої, виконавчої, судової.

**Депутат місцевої ради (депутат сільської, селищної, міської, районної у місті, обласної ради)** — 1) представник інтересів територіальної громади села, селища, міста чи їх громад, обраний відповідно до Конституції та законів України, зобов'язаний виражати та захищати їх інтереси, виконувати їх доручення у межах наданих законом повноважень, брати активну участь у здійсненні місцевого самоврядування; 2) повноважний та рівноправний член відповідної ради — представницького органу місцевого самоврядування.

**Депутатське запитання** — засіб одержання депутатом місцевої ради інформації або роз'яснення з тієї чи іншої проблеми. Відповідь на запитання може бути оголошена на сесії ради або дана депутату місцевої ради в індивідуальному порядку. Запитання не включається до порядку денного сесії, не обговорюється, рішення по ньому не приймається.

**Дерево рішень** — 1) схематичне уявлення складного процесу прийняття рішення щодо будь-якого завдання; 2) важливий технологічний прийом, що широко використовується в процесі розробки стратегії управління, її корекції, субординації цілей та завдань.

**Державне управління** — 1) цілеспрямований, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему державних органів, організацій та відповідних посадових осіб) на суспільні процеси, свідомість, поведінку й діяльність людей; 2) цілісний, системний вплив на суспільство через: а) політичне керівництво та політичне управління, що здійснюється конституційно встановленими інститутами політичної влади та виборними (політичними) посадовими особами; б) органи виконавчої влади усіх рівнів, держслужбовців, тобто державну адміністрацію усіх рівнів; 3) практичний, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему своїх структур) на суспільну та приватну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження чи перетворення, який спирається на владну силу держави; 4) різновид соціального управління, природу та специфіку якого визначають властивості, притаманні лише цьому виду управління.



**Державне управління на місцевому рівні** — одна з форм діяльності держави, спрямована на практичну реалізацію законів у територіальній громаді для забезпечення державних інтересів та державної політики, що здійснюється.

**Державний мінімальний соціальний стандарт** — встановлений законодавством України мінімальний рівень гарантій соціального захисту, який забезпечує задоволення найважливіших потреб людини.

**Децентралізація** — передача повноважень органам місцевого самоврядування.

**Базові підходи до Д.:**

- Держава може здійснювати Д. влади в інтересах населення, на підставі закону, передаючи частину повноважень органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування.
- Д. повноважень має відбуватися з урахуванням принципу субсидіарності для передачі повноважень на максимально близький до громадянина рівень управління, який при цьому здатний виконати це повноваження ефективніше, ніж інші органи.
- Передача повноважень від органів виконавчої влади чи органів місцевого самоврядування вищого рівня адміністративно-територіального устрою на нижчий рівень має бути забезпечена передачею необхідних для цього ресурсів та наданням права органу місцевого самоврядування приймати рішення щодо переданих повноважень, виходячи з місцевих особливостей.
- Д. повноважень завжди супроводжується посиленням спроможності органів місцевого самоврядування внаслідок або укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, або створення міжмуніципальних об'єднань.
- Розгляд питання Д. потребує наявності політичної волі та відповідних законодавчих ініціатив вищого державного керівництва щодо таких реформ.

**Децентралізація вертикальна** — чітке визначення порядку прийняття рішень керівними органами різного рівня. Її принциповими питаннями є: глибина ієрархічної децентралізації; обсяг і сфера повноважень нижчих владних ланок, тобто усіх суб'єктів, наділених правом здійснювати функції публічного значення; організація системи нагляду й контролю за діяльністю цих органів.

**Децентралізація видатків** — надання місцевому самоврядуванню фінансових ресурсів на виконання завдань та функцій.

**Децентралізація горизонтальна** — розподіл та визначення функцій і компетенцій усіх інших елементів структури органів публічної адміністрації, крім керівного органу.

**Децентралізація доходів** — закріплення за місцевим самоврядуванням власних доходів, достатніх для належного і якісного виконання встановлених для відповідного рівня місцевого самоврядування завдань і функцій, та право самостійно встановлювати їх розміри.

**Децентралізація предметна** — професійне самоврядування як система управлінських взаємовідносин між усіма представниками певної професії, що реалізується визначеною законом представницькою організацією, яка перебуває під наглядом органів державної влади.

**Децентралізація територіальна** — створення органів публічної адміністрації (тобто органів місцевого та регіонального самоврядування), які здійснюють управління в адміністративно-територіальних одиницях самостійно та незалежно від органів державної влади, перебуваючи поза їх ієрархічною системою та підпорядкуванням.

**Системотворчі компоненти Д. т.:**

*Децентралізація політична (відповідний устрій)* — 1) засвідчення незалежності органів місцевого самоврядування від держави відповідними конституційними гарантіями щодо формування системи таких органів, її змісту й організації; 2) походження публічно-правового статусу органів місцевого самоврядування від специфічного способу їх формування та їх представницького характеру.

*Децентралізація адміністративна* — покладання на органи місцевого самоврядування завдань, функцій та повноважень щодо задоволення публічного інтересу у межах відповідної території.

*Децентралізація фінансова* — наявність в органів місцевого самоврядування власних фінансових та матеріальних засобів та здійснення повноважень щодо володіння, користування, розпорядження фінансовими ресурсами, які перебувають у власності громади.

*Децентралізація функціональна* — визнання самостійних та незалежних спеціалізованих організацій (об'єднання, спілки) суб'єктами владних повноважень із делегування їм права здійснювати певний обсяг завдань публічного характеру, зокрема щодо управління та виконання відповідних функцій у визначених законодавством сферах суспільного життя та згідно із встановленим порядком.

**Диспрексія** — розбалансування виробничо-економічної системи соціальної організації, що призводить до недостатнього використання її сукупного потенціалу та подальшого руйнування.

Д. настає внаслідок ригідного управління, яке проявляється в односторонньому впливі на функціональні системи організації.

**Дотації** — засоби, надавані місцевим бюджетам із національного бюджету в порядку бюджетного регулювання без цільового направлення.

**Ерозія соціальна** — 1) процес руйнування та розмивання сформованих у суспільстві організаційних структур, стабільних зв'язків та відносин, норм поведінки, цінностей, форм життєдіяльності, що здійснюється під впливом деформуючих факторів; 2) перший момент соціального відхилення, прояви якого вказують на наявність у суспільних структурах конкретних протиріч, дисфункцій, деформацій.

Подальша руйнівна дія Е. с. на відповідні соціальні структури призводить до їх повного занепаду.

Подолання ерозійних процесів у соціальному житті і створення й утвердження нових соціальних технологій — одне з головних завдань державного управління та місцевого самоврядування.

**Етика управління** — система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації.

**Етикет** — набір правил на норм поведінки, встановлений у певній соціальній сфері.

**Ефективність соціального управління** — 1) результативність управління, яка характеризується ступенем використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей; 2) результат управлінської діяльності, який оцінюється системою критеріїв та показників (економічних, соціальних, культурних тощо), що дозволяють визначити стан об'єкта управління кількісно і якісно.

**Ефективність управління** — 1) співвідношення результатів управління із заданими цілями, затраченими зусиллями, використаними ресурсами; 2) одна з підсумкових характеристик управління; 3) вирішення поставлених завдань у якомога коротший термін за найменших затрат ресурсів.

**Житлово-комунальне господарство** — провідний сектор муніципальної економіки з часткою основних фондів муніципальної власності.

Складові Ж.-к. г.: житловий комплекс, водопостачання, комунікаційна енергетика, міський благоустрій, дорожнє господарство, утилізація відходів, побутове обслуговування населення.

**Завдання управління** — предмет рішення, який передбачає необхідність дій щодо переведення об'єкта управління в інший стан.

**Загальні збори** — зібрання усіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення.

**Задоволеність споживача послуг** — сприйняття ступеня виконання його вимог.

**Закони науки управління** — спільні, суттєві та необхідні зв'язки явищ, які вивчаються наукою управління.

З. н. у. виражають найважливіші внутрішні риси, особливості процесу управління. Наприклад, закон необхідної різноманітності вимагає, щоб різноманітність управляючої системи була не меншою, ніж різноманітність керованого об'єкта.

**Закономірності управління** — об'єктивні, необхідні, стійкі та суттєві відносини, зв'язки, що визначають розвиток суспільства і функціонування систем управління.

**Захист життєвих сил людини** — 1) сукупність методів, що забезпечують захист здатності людини до відтворення й удосконалення життя, реалізації її індивідуальної та соціальної суб'єктності; 2) *(у суспільному житті)* комплекс прийомів профілактики порушення життєвих сил суб'єкта життєвого здійснення, забезпечення гарантій їх збереження.

Технологізація З. ж. с. л. — це система методів і прийомів формування, забезпечення гарантій здійснення та реабілітації здатності людини до відтворення й удосконалення життя в конкретних соціально-історичних умовах, усіх основних сферах суспільства, формах життєдіяльності індивіда. Стратегічно розрізняють методи й прийоми захисту природних основ індивідуального та соціального життя, а також методи і прийоми захисту соціальних основ індивідуального й соціального життя.

Технології захисту природних основ соціального та індивідуального життя пов'язані із збереженням життєвого простору, здорового середовища проживання людини та її фізичного здоров'я.

Технології захисту соціокультурних основ життєвої реалізації людей розглядаються в контексті оволодіння ними системами культурних символів (наука, суспільство, релігія, етика, право тощо) й розвинутої творчої здатності свідомості відображати і творити оточуючий людину світ, у тому числі світ культурних символів.

Технології З. ж. с. л. зводяться головним чином до сукупності прийомів захисту індивідуальної та соціальної суб'єктності людини.

**Захист соціальний** — специфічна система відносин та діяльність суспільства, спрямовані на здійснення економічних, соціальних, правових гарантій, які забезпечують громадянам реалізацію прав і свобод людини, певний рівень та якість життя.

Рівень З. с. залежить від ступеня економічного розвитку суспільства та його правових основ.

**Зацікавлена сторона** — особа (група осіб), яка зацікавлена у діяльності чи успіхові організації, органу місцевого самоврядування.

**Ієрархія управління** — 1) послідовність рівнів управління із зазначенням їх підлеглих один одному; 2) поділ на вищі й нижчі посади та чини; 3) чіткий порядок підлеглих нижчих

за посадою або чином осіб вищим, між якими діють вертикальні зв'язки — відносини субординації; 4) сукупність людей, об'єднаних за принципом підлеглості, службовою чи іншою діяльністю, родинними стосунками тощо.

**Інтерес соціальний** — 1) одна з найважливіших рушійних сил будь-якого суспільства як соціального суб'єкта; 2) основна умова стійкості соціальної системи, досягнення її цілісності та життєздатності; 3) основа будь-яких форм змагання, боротьби за співробітництво між людьми.

Реалізація І. с. виступає нині як головний пріоритет, оскільки стан соціальності, рівень якості життя людей, що визначають задоволення соціальних потреб і відповідно виражають І. с., — основна умова стійкості соціальної системи, досягнення її цілісності та життєздатності. Вирішальну роль у цьому процесі сьогодні відіграє не лише економіка, яка все більше стає соціальною, «економікою знань», «економікою інтелекту» та наукоємних технологій, а й підвищення соціальної зрілості суспільства, зміцнення соціальної організації.

Універсальна технологія задоволення інтересів соціальних груп громадян — соціальна політика, механізмом реалізації якої виступає державне управління, плани, проекти, програми як національного, так і регіонального й місцевого рівнів.

**Інфляція адміністративна** — інфляція, що породжується «адміністративними» (керівними) цінами.

**Інфляція галопуюча** — інфляція, що розвивається стрімкими темпами.

**Інфляція індуційована** — інфляція, зумовлена будь-якими економічними факторами.

**Інфляція кредитна** — інфляція, викликана надзвичайною кредитною експансією.

**Інфляція повзуча** — інфляція, що розвивається повільними темпами.

**Інфляція соціальна** — зростання цін під впливом зростання витрат у зв'язку з новими громадськими вимогами до якості продукції, охорони навколишнього середовища.

**Інформаційна картка послуги** — документ, що містить необхідну інформацію для замовника щодо конкретної послуги.

**Інформація** — передавання повідомлень між передавальною та приймаючою системами, що призводить до зміни різноманітності приймаючої системи.

Найважливіша особливість І. — її двоякість. Вона існує в ідеальній формі і проявляється у матеріальних об'єктах, знаках тощо. Нині виникає необхідність розробки сучасних інформаційних технологій, здатних забезпечити інформаційну безпеку особистості, суспільства, держави. І. матеріалізується в інформаційних ресурсах, значення яких швидко зростає у конкурентній боротьбі.

**Найважливіші властивості І.:**

- адекватність, відповідність реальним процесам та об'єктам;
- релевантність, відповідність тим завданням, для вирішення яких вона призначена;
- правильність, відповідність способу вираження І. її змісту;
- точність, відображення відповідних явищ з мінімальним спотворенням чи мінімальною помилкою;
- актуальність чи своєчасність, можливість її виконання тоді, коли потреба у ній особливо велика;
- всезагальність, незалежність від окремих змін;
- ступінь докладності, добросовісності та детальності І. в умовах інформаційного суспільства.

**Інформація соціальна** — орієнтуюче знання про стан соціальної системи, процес забезпечення соціальних потреб суспільства на основі застосування інформаційних технологій.

Зміст інформації визначається сферою її використання (соціальною, економічною, політичною, духовною). Соціальна сфера життя суспільства передбачає інформаційне забезпечення соціальних процесів та їх технологізацію і лише потім технологізацію цього виду інформації, що й визначає її специфіку.

Інформатизація та технологізація соціального простору нерозривно пов'язані між собою і становлять суть інноваційного методу засвоєння соціальної дійсності.

**Керівники структурних підрозділів** — посадові особи, призначені керівництвом, які несуть відповідальність за функціонування процесів у підрозділі згідно з його положенням та посадовою інструкцією.

**Керівництво** — керівники структурних підрозділів та виконавчих органів.

**Компоненти впровадження системи управління якістю** — компетентність (освіта, підготовленість, кваліфікація, досвід) персоналу органу місцевого самоврядування та його готовність до виконання поставлених завдань.

**Кондомініум** — співвласність, спільне здійснення верховної влади над однією і тією ж територією двома або кількома державами.

**Контролювання якості** — складова управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до неї.

**Корупція** — 1) підкуп, продажність громадських та політичних діячів, працівників управлінських органів; 2) зловживання службовим становищем, пряме використання посадовою особою прав та повноважень з метою особистого збагачення, що карається законом; 3) корумпованість, що деформує соціальний простір, утруднює процес технологізації, соціалізації особистості, розкриття її життєвих сил в інтересах суспільства, реалізації прогресивних соціальних ідеалів та цінностей стійкого розвитку; 4) протиправне діяння чи бездіяння уповноваженої особи, що приносить їй незаконний дохід та підміняє інтереси суспільного блага вужчим груповим інтересом.

**Критерії ефективності управління** — 1) показники й фактори, за допомогою яких визначається якість управління, ступінь його відповідності потребам та інтересам суспільства; 2) конкретні ознаки, на основі яких здійснюється оцінка стану суспільства, рівня його соціального, економічного й духовного розвитку.

**Ланка управління** — елемент системи управління, яким може бути будь-який її структурний елемент чи окремий співробітник.

**Методи соціального управління** — 1) спосіб чи сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки й прийняття, організації та контролю за виконанням управлінських рішень, які поділяються за характером впливу на свідомість, волю та інтереси людей; 2) універсальні технології управління.

Чотири основних типи М. с. у.: економічні, організаційно-розпорядчі, правові, соціально-психологічні.

Розрізняють методи глобальні, часткові, інноваційні, консервативні. Особливе місце серед них займають інноваційні методи.

**Методологія SWOT-аналізу місцевого розвитку** — 1) інструмент для розробки обґрунтованої стратегії досягнення майбутнього, максимально адаптованої до початкових

(стартових) умов місцевого розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на це майбутнє; 2) своєрідна систематизація факторів, що діють усередині та ззовні території як об'єкта планування з серйозним критичним осмисленням існуючих даних та факторів, а також фахового досвіду експертів; 3) аналіз визначення найсприятливішої стратегії розвитку на фоні наявних сильних і слабких сторін, ефективного й дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, використання сприятливих шансів та мінімізації існуючих ризиків.

**Фундаментальні елементи SWOT-аналізу місцевого розвитку:**

- Внутрішні фактори:
  - ✓ **Сильні сторони** — якості й ресурси, які можуть бути використані для ефективного досягнення мети.
  - ✓ **Слабкі сторони** — внутрішні недоліки й обмеження, що ставлять під загрозу досягнення цілей.
- Зовнішні фактори:
  - ✓ **Шанси** — вигравні моменти, які створюються оточенням і можуть сприяти досягненню мети.
  - ✓ **Ризики** — зовнішні фактори та загрози, що можуть негативно вплинути на майбутню стратегію.

**Механізм управління** — спосіб організації управління суспільним розвитком, де взаємопов'язано методи, засоби і принципи управління, що й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління.

**Мистецтво управління** — уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід та отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

**Мінімальний бюджет місцевого самоврядування** — розрахунковий обсяг місцевого бюджету, необхідний для здійснення повноважень місцевого самоврядування на рівні мінімальних соціальних потреб, які гарантуються державою.

**Мінімальний рівень соціальних потреб** — гарантований державою мінімальний рівень соціальних послуг на душу населення у межах всієї території України.

**Місія** — головна мета діяльності організації, причина її існування; узагальнена мета, реалізація якої є основним завданням стратегічного управління підприємством (установою, організацією).

**Місцева влада** — 1) населення відповідної локальної території (муніципального утворення), яке володіє власними владними повноваженнями відносно цієї території та реалізує зазначені повноваження як безпосередньо, так і через делегування їх своїм представникам — органам місцевого самоврядування (муніципальним органам влади); 2) вид публічної влади, яка реалізується від імені суб'єктів, що функціонують у межах певних адміністративно-територіальних одиниць. Від державної влади місцева відрізняється низкою ознак:

державна влада	місцева влада
поширюється на усіх членів суспільства	поширюється лише на частину членів суспільства
вирішує проблеми загальносуспільного характеру	вирішує лише локальні проблеми
є суверенною	має підзаконний характер та діє в порядку та межах, встановлених верховною владою

За Європейською хартією місцевого самоврядування М. в. (міське самоврядування) є автономною та має ряд власних повноважень, регулювати діяльність в межах яких держава може виключно через закони. Розподіл повноважень між місцевими, регіональними та центральними органами влади регулюється принципом субсидіарності.



В Україні склалися дві системи М. в.: система місцевого самоврядування як публічна влада територіальних громад і сформованих ними органів місцевого самоврядування та система місцевих органів державної виконавчої влади, представлена місцевими державними адміністраціями.

**Місцева державна адміністрація** — місцевий орган виконавчої влади, що входить до системи органів виконавчої влади, в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою.

**Місцева спільнота** — 1) населення, яке проживає в муніципальному утворенні, об'єднане спільною територією, єдиними умовами життя та спільними інтересами при самотійному та під свою відповідальність вирішенні питань місцевого значення; 2) не лише соціально-територіальне об'єднання, а й історична, культурна, сусідська спільність, здатна як суб'єкт управління на основі спільних цінностей (приналежності до «малої Батьківщини», відповідальності перед спільнотою) перетворити місцеве господарство, удосконалити природно-кліматичні умови проживання відповідно до інтересів своїх громадян, постійно покращуючи якість їхнього життя; 3) основний осередок організації суспільства, що об'єднує такі структурні одиниці, як особистість, сім'я, трудові асоціації, які є найважливішими соціальними інститутами та між якими виникають численні суспільні зв'язки (економічні, соціальні, духовно-культурні, політико-владні, правові), та інтегрує їх через інститути, громадські об'єднання, корпоративні й владні органи, які забезпечують цілісність М. с. як соціальної організації, що представляє інтереси громадян цієї території перед усім суспільством, його регіональними й центральними структурами, захищає ці корінні інтереси від відомчих амбіцій.

Несприятлива динаміка у соціальній сфері М. с. становить реальну загрозу національній безпеці держави, зумовлює зниження сучасного й майбутнього трудового та оборонного потенціалу суспільства.

**Місцеве господарство** — господарська діяльність, пов'язана з перетворенням матеріальної сфери, середовища проживання на певній території.

Суб'єкти М. г. — домогосподарства, підприємці, органи місцевого самоврядування, громадські некомерційні організації.

Мета суб'єктів М. г. — життєзабезпечення громадян, благоустрій, соціальний добробут місцевої спільноти, особиста й суспільна безпека.

**Місцеве самоврядування** — 1) визнана й гарантована Конституцією України самотійна та під свою відповідальність діяльність населення щодо вирішення місцевих проблем безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, виходячи з інтересів населення, його історичних та інших місцевих традицій; 2) гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

М. с. здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

**Місцевий бюджет** — бюджет муніципального утворення, формування, затвердження, виконання якого здійснюється органами місцевого самоврядування.

**Місцевий референдум** — 1) вищий безпосередній прояв влади місцевої спільноти, виявлення шляхом місцевого голосування волі населення з питань місцевого значення; 2) форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування.

**Місцеві (муніципальні) інтереси** — інтереси, пов'язані з вирішенням питань безпосереднього забезпечення життєдіяльності населення.

**Місцеві податки та збори** — податки та збори, встановлювані представницькими органами місцевого самоврядування самостійно відповідно до законодавства України.

**Місцеві фінанси** — сукупність грошових засобів, які формуються та використовуються для вирішення питань місцевого значення.

**Модель PESTLE** — 1) комплексна систематизація розмаїття зовнішніх факторів впливу на розвиток територіальної громади; 2) виявлення рамкових умов і тенденцій та їх класифікація у вигляді шансів чи ризиків у сферах впливу на територію.

Літери P-E-S-T-L-E означають ключові фактори впливу на територію: P — політичні, E — економічні, S — соціальні, культурні, T — технологічні, L — правові, E — екологічні.

### Модель PESTLE

<b>P</b> Політичні	<b>E</b> Економічні	<b>S</b> Соціальні, культурні	<b>T</b> Технологічні	<b>L</b> Правові	<b>E</b> Екологічні
Цілі регіонального розвитку. Адміністративна система	Темпи зростання. Безробіття. Динаміка доходів. Вартість робочої сили	Рівень освіти. Інтенсивність міграції. Поведінка споживачів. Організація дозвілля	Інвестиції в науку й розвиток. Реєстрація патентів. Розвиток інформаційних технологій. Застарілість певних технологій	Конкурентне право. Дотаційне право. Трудове право. Екологічні норми і стандарти	Витрати на енергію. Енергоспоживання. Обсяги перевезень. Захист довкілля

**Моніторинг** — суцільне спостереження явища, процесу в його повній динаміці, сканування, відслідковування.

**Мораль** — система етичних цінностей, які визнаються суспільством, найважливіший спосіб нормативної регуляції відносин між людьми в найрізноманітніших сферах суспільного життя.

**Муніципалітет** — 1) виборний орган місцевого самоврядування населеного пункту; 2) у деяких країнах (США, Великобританія) це лише органи міського управління; 3) адміністративна одиниця найнижчого (місцевого, базового) рівня, керована виборними органами (синонім поняття «громада»); 4) будинок, в якому міститься орган місцевого (міського) самоврядування.

**Муніципальна власність** — усе майно, що знаходиться у власності муніципального утворення; майно, що на правах власності належить міським та сільським поселенням, а також іншим муніципальним утворенням.

**Муніципальна економіка** — особливого роду економічні відносини громадян місцевої спільноти з питань виробництва, розподілу і споживання товарів, продуктів, послуг, які виробляються на цій території.

**Муніципальна економічна політика** — система принципів, методів, ключових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування й органів державного управління, орієнтованих на забезпечення стабільного та багатокладного розвитку економіки місцевої спільноти, що дозволяє створювати матеріальні умови проживання населення на певній території.



**Муніципальна політика** — система принципів, методів, ключових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування й органів державного управління, орієнтованих на створення взаємопов'язаних нормативно-правових, фінансово-економічних, організаційних, соціальних, культурних умов життєдіяльності місцевої спільноти, а також ефективних стимулів її розвитку.

**Муніципальне замовлення** — правове регулювання договорів щодо вирішення місцевих проблем з метою досягнення максимальної економічної ефективності використання бюджетних коштів і стимулювання розвитку конкурентних відносин.

**Муніципальне стратегічне планування** — аналітичний творчий процес, освоєння якого надає низку переваг муніципалітетам, залученим до розробки стратегій, зокрема:

1. *Підвищення ефективності діяльності*, оскільки прийнята місія і стратегічні пріоритети стають тими орієнтирами, які допомагають напрацювати адекватну реакцію на мінливі обставини.

2. *Підвищення продуктивності*, оскільки досягнення тих самих чи кращих результатів вимагає менших ресурсів.

3. *Удосконалення розуміння ситуації, накопичення досвіду і знань*. Муніципалітети набувають здатності у разі потреби видозмінювати свою структуру, створювати механізми додаткової координації за допомогою спеціальних проектних груп (матричних структур), які можуть керувати розробкою та реалізацією стратегії.

4. *Підвищення ефективності прийнятих рішень* завдяки розробці логічно послідовної, обґрунтованої та спрямованої на вибрані стратегічні цілі бази для прийняття рішень, тобто сьогоднішні рішення приймаються з урахуванням майбутніх результатів.

5. *Розширення організаційних можливостей* внаслідок удосконалення керівництва, підвищення здатності стратегічно мислити й діяти.

6. *Покращення зв'язків з громадськістю*. Місія, проголошені цілі і стратегії, програми дій сприятливо впливають на людей, зацікавлених у спільній справі. Унаслідок цього формується бажаний позитивний імідж місцевої спільноти, який також є важливим засобом управління.

7. *Посилення політичної підтримки*, оскільки зростає ступінь злагоженості і правової обґрунтованості діяльності муніципалітету, формується міцний союз на основі партнерства зацікавлених учасників.

**Муніципальне управління** — цілеспрямований вплив, який узгоджує та мобілізує діяльність населення місцевого співтовариства, органів державної влади, муніципального менеджменту з метою стійкого розвитку території і створення сприятливих умов життєдіяльності.

**Муніципальний менеджмент** — спосіб управління, галузь знань, професійна спеціалізація управлінців та менеджерів, що належать до адміністрації муніципального утворення.

Принципи М. м.: точність, пунктуальність, вірність слову і взятим зобов'язанням, висока компетентність, орієнтація на прибуток, дохідність, різноманітні новації.

**Муніципальний службовець** — особа, що виконує посадові обов'язки в муніципальній службі за грошову винагороду з місцевого бюджету.

**Муніципальні послуги** — послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади, підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету.

**Навколишнє середовище** — середовище проживання та діяльності людини, що поєднує природне та штучне (техногенне) середовище, тобто сукупність створених людиною споруд, транспортних засобів тощо (друга природа).

**Норми управління** — 1) соціальні норми, які регулюють відносини між керуючими та керованими системами та використовуються у поєднанні з основною масою загальних правил, що визначають поведінку співробітників та організацій; 2) основа, на якій базуються організованість та дисципліна, проектується управлінські технології.

**Об'єкт управління (об'єкт владних повноважень)** — керована підсистема (соціальні процеси, ресурси, соціальні організації, люди, підлеглі співробітники), на яку спрямовується і яка сприймає владний, управляючий вплив суб'єкта управління (системи управління, органи управління, керівники).

**Обласний бюджет** — план утворення й використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання.

**Обласні ради** — органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст.

**Ознаки успішності стратегії місцевого розвитку:**

- Підхід на основі партнерства й широкої участі.
- Високий рівень громадського консенсусу.
- Ефективність та діловий підхід до взаємозацікавленого партнерства.
- Залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства.
- Використання потужного аналітичного інструментарію.
- Усвідомлення того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази.
- Загальна координація процесу.

**Органи місцевого самоуправління, самоврядування (сільські, селищні, міські, районні, обласні ради, їх виконавчі органи)** — 1) органи, утворені територіальною громадою (територіальними громадами) у встановленому законодавством порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділені владними повноваженнями, що реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах; 2) виборні та інші органи, наділені повноваженнями на вирішення питань місцевого значення, які не входять в систему органів державного управління.

**Органи самоорганізації населення** — представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території у межах села, селища, міста.

**Організаційна структура** — розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між співробітниками.

**Організація** — сукупність виробничих об'єктів та персоналу з розподілом відповідальності, повноважень і взаємовідносин.

**Організація управління** — створення системи управління чи внесення прогресивних змін у порядок її функціонування й розвитку.

**Охлократія** — 1) спотворена форма демократії, її наслідків, що проявляється у вигляді екстремізму на мітингах та демонстраціях, несанкціонованих діях, пов'язаних з порушенням порядку, норм поведінки тощо; 2) псевдодемократія, що не носить у собі творчої енергії; 3) явище, що руйнує цілісність соціального простору, деформує процес соціалізації, викликає

в суспільстві соціальну напруженість та нестабільність, вимагає до себе підвищеної уваги при розробці і впровадженні технологій політичної влади.

**Переваги впровадження системи управління якістю** — створення можливості підвищення рівня управління органу місцевого самоврядування для досягнення прозорості і публічності в діяльності:

- Упорядкування та регламентування діяльності, тобто виконання послідовності дій згідно із затвердженими процедурами.
- Можливість підвищення рівня внутрішнього документообігу, чіткішого розподілу повноважень, завдань, відповідальності шляхом прописування процесів й управління ними.
- Підвищення якості надання послуг громадянам та поінформованості про це, врахування їхніх потреб та очікувань.
- Раціональне й ефективне використання ресурсів, особливо людських.
- Збільшення перспектив щодо контактів з потенційними грантодавцями й інвесторами.

**Переваги та позитивні наслідки децентралізації влади:**

- Відповідність часу й місця прийняття рішень очікуванням з боку громадськості (особи, колективу, громади тощо).
- Здійснення реалізації рішення за участі суб'єкта прийняття рішення або під його відповідальність. Відтак час і місце прийняття рішення є адекватними часу й місцю його реалізації.
- Спрощення, завдяки оптимальній структурі управління, системи і процедури прийняття рішень.
- Забезпечення прозорості й відкритості процедур прийняття рішення та процесу його реалізації, що приводить до підвищення ефективності адміністративної діяльності, виявлення помилок, джерел їх походження тощо.
- Значне скорочення періоду часу для надходження інформації з рівня виконавця на рівень прийняття рішення і навпаки.
- Підвищення свідомості та загострення почуття відповідальності за здійснені заходи і прийняті рішення. Посадова особа у децентралізованій системі перестає бути безособовим елементом у незрозумілому їй апараті.
- Зміцнення інноваційного потенціалу при прийнятті владних рішень.
- Мінімізація бюрократизму.
- Забезпечення зручності та відчуття безпеки для фізичних та юридичних осіб.
- Набуття взаємовідносинами у форматі «особа — адміністрація» ознак партнерства та породження відчуття «спільної справи» в обох сторін.
- Вивільнення керівництва від поточних справ, що посилює можливість зосередження керівної ланки на справах стратегічного значення тощо.
- Гнучкість процесу виконання відповідних функцій, що дозволяє швидше пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін.
- Підвищення ініціативності співробітників нижчого рівня.
- Ефективніше використання людського потенціалу, підвищення мотивації праці.
- Об'єктивне оцінювання результатів прийнятих та реалізованих рішень. Потенційна гнучкість щодо їх покращення, удосконалення, виправлення помилок тощо.
- Максимальна приближеність до громадянина як споживача публічних послуг.

**Передумови імплементації децентралізаційних явищ та ефективного управління в системі децентралізованої влади:**

- Утвердження принципу верховенства права.
- Визнання й гарантії місцевого самоврядування.
- Рівність правового захисту усіх форм власності.
- Наявність демократичного й ефективного виборчого законодавства.

- Незалежність, ефективність, доступність, прозорість судової системи, функціонування інститутів адміністративного судочинства.
- Досконалість бюджетного процесу та висока фінансова дисципліна.
- Наявність адекватних соціальних стандартів.
- Розвиненість громадського сектору або наявність стійкої тенденції до його розвитку.
- Інші передумови.

**Перспектива в управлінні** — погляд у майбутнє, розробка концепції та відповідних їй стратегій розвитку.

**Питання місцевого значення** — питання безпосереднього забезпечення життєдіяльності населення місцевої громади, віднесені до таких статутом муніципального утворення згідно з Конституцією та законодавством України.

**Планування** — 1) функція управління, процес розробки планів з передбаченням термінів, етапів та показників управлінської діяльності і прорахуванням необхідних ресурсів та можливого кінцевого результату; 2) вид універсальних технологій, функція наукового управління, що включає в себе як розробку плану на основі достовірної інформації, так і процес реалізації намічених заходів, контроль за їх виконанням.

**Планування якості** — складова управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та визначенні операційних процесів й відповідних ресурсів, необхідних для їх досягнення.

**Поліпшення якості** — складова управління якістю, зосереджена на посиленні спроможності виконати вимоги до неї.

**Політика у сфері якості** — пов'язані з якістю загальні наміри і спрямованість органу місцевого самоврядування, офіційно сформульовані його керівництвом.

**Популізм** — загравання влади з народом для забезпечення популярності, що характеризується демагогічними гаслами, необґрунтованими обіцянками.

**Посада** — визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

**Посадова особа місцевого самоврядування** — особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих й консультативно-дорадчих функцій та отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

**Поточний бюджет** — доходи й видатки місцевого бюджету, які утворюються та використовуються для покриття поточних витрат.

**Правова держава** — форма організації державної влади, за якої верховенство в усіх сферах життя належить закону, усі державні органи й громадяни однаковою мірою відповідальні перед законом, реалізуються всі права людини, здійснюється розподіл влади (на законодавчу, виконавчу, судову) та яка є альтернативою авторитаризму і тоталітаризму.

**Право комунальної власності** — право територіальної громади володіти, доцільно, економно, ефективно користуватися й розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

**Правомочний склад ради** — кількість депутатів, обраних до відповідної ради, повноваження яких визнано і не припинено в установленому законом порядку, що становить не менш як дві третини від загального складу ради.

**Право на службу в органах місцевого самоврядування** — право, яке мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території.

**Представницький орган місцевого самоврядування** — виборний орган (рада), який складається з депутатів та відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення.

**Преференції** — спеціальні переваги в галузі торгово-економічних зв'язків, які надаються одній державою іншій чи групі держав у формі митних або інших пільг.

**Принципи діяльності місцевих державних адміністрацій** — діяльність місцевих державних адміністрацій на засадах: відповідальності перед людиною та державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних та місцевих інтересів.

**Принципи доброго (належного) демократичного врядування на місцевому рівні** та їхнє призначення:

1. *Чесне проведення виборів, представництво та участь* — забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати право голосу у місцевій публічній діяльності.
2. *Зворотний зв'язок, чутливість* — забезпечення органами місцевого самоврядування реалізації законних очікувань та потреб громадян.
3. *Ефективність та результативність* — забезпечення досягнення цілей за найоптимальнішого використання ресурсів.
4. *Відкритість і прозорість* — забезпечення публічного доступу громадян до інформації та сприяння розумінню механізму реалізації місцевої публічної діяльності.
5. *Верховенство права* — забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності.
6. *Етична поведінка* — забезпечення переважання публічних інтересів над приватними.
7. *Компетентність і спроможність* — забезпечення належного виконання своїх обов'язків місцевими (виборними) представниками та службовцями.
8. *Інноваційність та відкритість до змін* — забезпечення отримання переваг від нових рішень та кращих практик.
9. *Сталий розвиток і стратегічна (long-term) орієнтація* — урахування інтересів майбутніх поколінь.
10. *Раціональне управління фінансами* — забезпечення розсудливого та продуктивного використання територіальними громадами державних ресурсів.
11. *Права людини, культурне різноманіття, соціальна згуртованість* — забезпечення захищеності й поваги усіх людей та унеможливлення дискримінації або виключення.
12. *Підзвітність* — забезпечення взяття відповідальності місцевими (виборними) представниками та службовцями та їхньої відповідальності за свою діяльність.

**Принципи системи управління якістю** — вісім принципів діяльності, виконання яких дає можливість побудувати якісне управління органом місцевого самоврядування, удосконалювати його діяльність, досягати необхідних результатів; які мають бути зафіксовані у Політиці якості та відображені у цілях виконавчих органів місцевого самоврядування.

Ці принципи управління якістю формують основу для усіх стандартів системи управління, у тому числі стандартів серії ISO 9000:

*Принцип 1. Орієнтація на замовника* — служіння громаді як пріоритетний напрям діяльності органу місцевого самоврядування: розуміння поточних та майбутніх потреб громадян, виконання їхніх вимог, намагання перевищити їхні очікування і спонукати до цього усіх посадових осіб.

*Принцип 2. Лідерство* — провідна роль на усіх напрямках діяльності. Формуючи політику, встановлюючи цілі, забезпечуючи їхню єдність на усіх рівнях, здійснюючи підтримку й управління, керівництво зобов'язане брати на себе відповідальність за постійне удосконалення діяльності.

*Принцип 3. Зацікавленість персоналу* — створення і підтримування середовища й атмосфери у колективі для максимально повної реалізації ним своїх можливостей для вирішення поставлених завдань.

*Принцип 4. Процесний підхід* — стимулювання формування підходу до діяльності як до процесу, коли ця діяльність має свої «входи» й «виходи», використовує визначені для цього ресурси. Такий підхід дозволяє впорядкувати діяльність та досягати бажаних результатів роботи.

*Принцип 5. Системний підхід до управління* — усвідомлення діяльності як процесу та розуміння того, що «вихід» одного процесу є «входом» для одного чи декількох інших взаємозалежних процесів, управління якими здійснюється як системою. Реалізація такого підходу сприяє результативному досягненню поставлених цілей.

*Принцип 6. Постійне поліпшення* — розвиток і стимулювання безперервного удосконалення діяльності та якості надання послуг, що має стати незмінною метою органів місцевого самоврядування і кожної посадової особи.

*Принцип 7. Прийняття рішень на основі фактів* — свідомий та відповідальний підхід до того, що усі рішення приймаються на підставі аналізу даних та інформації, що дозволяє підвищити результативність та ефективність прийнятих рішень.

*Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками* — проведення політики взаємозацікавлених відносин на основі розуміння взаємозалежності органу місцевого самоврядування й постачальників товарів та послуг.

#### **Принципи стратегічного планування місцевого розвитку:**

- *Об'єктивність* — спираючись на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
- *Цілепокладання* — чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.
- *Результативність* — спрямування усіх внесених до стратегії заходів на досягнення поставлених цілей.
- *Ефективність* — визначення кількісного виразу співвідношення витрат та результатів поліпшення економічного й соціального стану території.
- *Пріоритетність* — включення до стратегії головних напрямів, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.
- *Компетентність* — забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком.
- *Комплексність* — створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, заснованої на соціальному консенсусі.
- *Наступність* — залучення усіх зацікавлених сторін до процесу розроблення задля забезпечення наступності у реалізації розробленої стратегії.
- *Альтернативність* — опрацювання альтернативних варіантів стратегії.
- *Прозорість* — забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до розроблення й реалізації стратегії усіх зацікавлених сторін.
- *Ситуаційність* — виявлення, оцінювання, урахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

**Принцип субсидіарності** — 1) загальний принцип, що передбачає передачу повноважень на прийняття рішень з центрального на нижчі організаційні рівні; 2) конституційна



норма, яка узасаднює процес децентралізації повноважень публічної влади та розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття рішень; 3) політична й організаційна норма Європейського Союзу, згідно з якою політичні рішення повинні прийматися на рівні, найближчому до громадян, проте достатньому для їх ефективного виконання; 4) розподіл видів видатків між Державним бюджетом та місцевими бюджетами, що ґрунтується на необхідності максимально можливого наближення надання гарантованих послуг до їх безпосереднього споживача.

Реалізація П. с. в Україні в контексті проведення реформи децентралізації передбачає вирішення таких проблем:

- Розподіл повноважень між органами самоврядування різних рівнів, органами місцевого самоврядування та органами державної влади.
- Максимальне наближення процесу прийняття рішень до громадян.
- Забезпечення взаємодії і співробітництва між різними видами влади.
- Забезпечення участі органів місцевого самоврядування у визначенні їх власних повноважень.
- Законодавче надання можливості органам місцевого самоврядування проявляти ініціативу у вирішенні питань місцевого значення.
- Створення дієвих механізмів захисту прав місцевого самоврядування в судовому порядку.

**Прозорість** — результат застосування органом місцевого самоврядування процесів, методик, методів, джерел даних і припущень, доступних для усіх зацікавлених сторін і громадян, які в сукупності забезпечують впевненість у тому, що зацікавлені сторони обізнані зі своїми функціями, правами й обов'язками в органі місцевого самоврядування.

**Публічні послуги** — послуги, надавані за публічні кошти органами державної влади й місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їхньому управлінні.

**Районні ради** — органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст.

**Результативність (effectiveness)** — ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

**Реєстр адміністративних послуг** — перелік адміністративних послуг, які визначені та надаються органом місцевого самоврядування відповідно до повноважень, передбачених чинним законодавством та нормативно-правовими документами.

**Ризики впровадження системи управління якістю** — проблеми, що виникають та потребують розв'язання:

- Завдання отримання сертифіката, а не покращення системи управління органом місцевого самоврядування.
- Відсутність зацікавленості та особистої участі посадових осіб у впровадженні системи управління якістю.
- Стереотипність мислення посадових осіб, що не сприймають нових рішень та є противниками будь-яких нових ініціатив.
- Нерозуміння того, що може, а що не може дати система органу місцевого самоврядування.
- Надмірна детальна регламентація діяльності і процесів, що може призвести до розробки і впровадження великої кількості документів, здатних створювати труднощі в роботі, а не допомагати.
- Незрозумілість посадовим особам термінології стандарту ISO 9001.

- Відсутність чітко визначеної мети провадження стандарту управління якістю.
- Недостатність методичного забезпечення процесу впровадження системи якості.

**Ризики, небезпеки, недоліки децентралізації управління:**

- Автономізація цілей. Виокремлення часткових цілей, що не покривають загальних цілей та навіть можуть їм суперечити.
- Реалізація одиночних амбіцій.
- Загроза монолітності політики держави у відповідних сферах.
- Дезінтеграція діяльності публічної адміністрації щодо надання публічних послуг та прийняття управлінських рішень.
- Ускладнення процесу координації, труднощі узгодження цілей.
- Вплив неналежної кваліфікації посадовців на прийняття рішень.

**Самооподаткування** — форма залучення на добровільній основі за рішенням зборів громадян за місцем проживання коштів населення відповідної території для фінансування разових цільових заходів соціально-побутового характеру.

**Самоуправління (місцеве самоврядування)** — самостійність організованої соціальної спільноти в управлінні власними справами, що здійснюється через різні форми прямого волевиявлення (референдуми, збори тощо), а також через виборні органи місцевого самоврядування, які вирішують самостійно питання, не віднесені до компетенції держави.

С. пов'язане зі зміною співвідношення централізації та децентралізації в системі управління.

С. набуває свого конкретного змісту залежно від специфічних особливостей організації саморегульованої соціальної системи (суспільство, спільнота, соціальна група тощо) та її властивостей (потреби, інтереси, цінності тощо).

**Система соціального управління** — система, яка реалізує різноманітні функції управління та залучає різних фахівців, об'єднаних в органи управління; використовує сукупність методів управління, в тому числі сукупність технічних засобів; об'єднує різноманітні види інформації (організаційну, економічну, соціальну, політичну тощо) з метою встановлення надійного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління і врахування усіх змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Одна з основоположних закономірностей управління, яка обумовлює усі інші його загальні закони і принципи, — наявність стійкої рівноваги між суб'єктом і об'єктом управління, здатність суб'єкта управління відповідати на виклики середовища (внутрішнього та зовнішнього), що постійно змінюється.

Порушення рівноваги між суб'єктом та об'єктом управління призводить до кризи управління.

Стан, коли процеси розвиваються в одному напрямі, а дії суб'єктів управління в іншому, часто прямо протилежному, характеризується як кризовий стан системи управління.

**Система управління якістю** — 1) сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів для встановлювання й досягнення політики та цілей, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості; 2) інструмент, за допомогою якого орган місцевого самоврядування може поліпшити свою діяльність та якість надання послуг громадянам; 3) цілісність організаційної структури, системи планування, процесів діяльності, ресурсів, документації, потрібних для досягнення цілей у сфері якості; 4) система управління для спрямування й контролювання діяльності органу місцевого самоврядування щодо якості.

Метою впровадження системи управління якістю для органу місцевого самоврядування є покращення діяльності, тобто підвищення її результативності й ефективності шляхом удосконалення функціонування структурних підрозділів і їх посадових осіб та підвищення якості послуг, що надаються громадянам.



**Системний підхід** — принцип пізнання й організації наукової і практичної діяльності.

**Системний підхід до управлінської діяльності** — процес системно-структурних уявлень, що включає: системний аналіз об'єкта діяльності, виділення його складових, структури, функцій, цілей; визначення проблеми, яка вимагає вирішення; з'ясування мети системи, що полягає у подоланні проблеми, досягненні рівноваги; декомпозицію мети до простих завдань; аналіз ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових, часових, інформаційних тощо).

С. п. у. д. передбачає: аналіз необхідного ресурсного забезпечення завдань; аналіз наявних ресурсів, які можуть бути використані для вирішення завдань; обґрунтування реального ресурсного забезпечення завдань; розробку управлінського рішення (сукупність засобів щодо вирішення проблеми), операцій контролю та системи тощо.

**Системні закони** — закони, притаманні для систем будь-якої природи.

**Системність влади** — 1) системна єдність, демократична цілісність, регулярність, систематичність влади, яка не повинна утворювати пустоти, що неминуче заповнюються анархією; 2) взаємопов'язаність основних аспектів влади та системності як багатосторонніх феноменів:

- Наявність у соціального суб'єкта як носія (володаря) влади сутнісних ознак: усвідомлення свого положення щодо підвладних суб'єктів; усвідомлення того, що він може й хоче вимагати від підлеглих; здатність сформулювати своє бажання у знаках (в мові); повідомлення своєї волі підлеглим (наказ); здатність та засоби примусу підлеглих до виконання наказу; контроль за виконанням наказу.
- Відкритість влади як важлива її проблема. Перехід від закритої авторитарної влади до відкритої демократичної — один з головних напрямів політичної реформи. Сучасна влада зобов'язана стати відкритою системою, що забезпечується системою її зв'язків з громадськістю та її відкритістю для ЗМІ.
- Постійний розвиток суспільного самоуправління, до якого поступово переходять деякі важливі функції державної влади. Нині відбувається перетворення об'єкта управління за низкою аспектів в суб'єкт управлінської діяльності, що створює в політиці та економіці той ефект, який в економіці називається «ефектом господаря». Причина такого перетворення полягає в ускладненні суспільства, що призводить до того, що офіційна влада в особі держави вже не справляється з обсягом владної роботи, тому вона неминуче зобов'язана делегувати свої повноваження населенню.

Основні принципи функціонування сучасної влади: системність, відкритість, самоуправління.

**Системність в управлінні** — управлінська діяльність, яка дуже тісно пов'язана з системним підходом та є головним механізмом прийняття і реалізації ефективного управлінського рішення.

Потреби в управлінні — найважливіша рушійна сила розвитку системного підходу.

Аспекти С. у.: системне уявлення об'єкта управління, системне уявлення суб'єкта управління, системне уявлення управління, використання системного методу управління.

Види та підходи до управління, що реалізують ідею системності: цільове, програмно-цільове, планове, концептуально-стратегічне, антикризове, мультиплікаційне чи синергетичне, операційне, ситуаційне тощо.

**Сільський, селищний, міський голова** — головна посадова особа територіальної громади села (добровільного об'єднання в одну територіальну громаду жителів кількох сіл), селища, міста.

**Склад ради** — кількість депутатів, обраних до відповідної ради, повноваження яких визнано та не припинено у встановленому законом порядку.

**Служба в органах місцевого самоврядування** — професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

**Соціальна взаємодія** — 1) процес взаємодії індивідів, соціальних утворень (інститутів, соціальних груп, інших організацій та спільнот) один на одного в процесі реалізації їхніх інтересів; 2) змістовний обмін діяльністю. Для збереження існування певної соціальної системи необхідно, щоб взаємодія інтересів була інституціалізованою і стійкою.

Соціальні утворення можуть виступати об'єктами взаємних інтересів безпосередньо та опосередковано. У першому випадку їхній вибір обумовлюється безпосередньо їхніми якостями; у другому — змістом та результатами їх діяльності як засобами реалізації своїх потреб.

С. в. носить суперечливий характер внаслідок відмінностей у спрямованості особливих інтересів індивідів та соціальних утворень. Соціальне, державне управління, регулюючи їх положення в системі соціальних відносин, забезпечує вирішення протиріч у процесі С. в. Його результатом є досягнення узгодженості особливих інтересів окремих соціальних утворень, задоволення їхніх потреб, розвиток соціальних якостей, поліпшення умов життя.

Мета технології С. в. — своєчасне вирішення соціальних протиріч для досягнення балансу актуалізованих інтересів та максимально повної самореалізації особистістю свого творчого потенціалу.

**Соціальна дія** — локалізований у просторі й часі конкретний акт діяльності соціального суб'єкта щодо перетворення соціальної ситуації у потрібному йому напрямі та зміни поведінки інших людей.

С. д. має такі елементи: діюча особа, предмет чи об'єкт дії, засоби чи знаряддя дії, метод дії (технологія). **Види С. д.:** а) репродуктивна, спрямована на збереження чи відтворення уже наявного результату та інших форм спілкування, взаємовідносин; б) соціальне заперечення — критика, руйнування, скасування того, що є; в) соціальна продуктивна творчість — напрям на створення нових форм спілкування, взаємовідносин, отримання нового результату.

**Соціальна ефективність** — загальний результат, отриманий суспільством у процесі як виробництва певного продукту (послуги) чи виконання певного роду робіт, так і споживання відповідних матеріальних, соціальних та духовних цінностей.

**Соціальний вплив** — 1) різновид соціальних технологій, спрямований на виявлення системи зв'язків між людьми, методів мотивації людської поведінки; 2) зміна знань, установок поведінки, емоцій людини з позицій дії інших індивідів, груп, спільнот.

**Види С. в.:** примусовий (основний засіб тиску з можливістю покарання за відмову підкоритися); винагороджуючий (засіб тиску — нагорода за згоду підкоритися); легітимний (визнання законності); інформаційний та експертний (заснований на переконанні у компетентності джерела С. в.); референтний (заснований на персоніфікації).

#### **Соціально-економічні цілі місцевого самоуправління:**

- Життєзабезпечення населення і створення умов для нормальної життєдіяльності.
- Підйом економіки муніципального утворення і зростання дохідної частини бюджету.
- Соціальний прогрес території (зростання зайнятості, культури, кваліфікації тощо).
- Посилення інвестиційної привабливості території муніципального утворення.
- Попередження соціальних конфліктів.
- Розвиток інфраструктури муніципальної економіки.
- Попередження надзвичайних ситуацій.
- Зростання стандартів рівня життя населення.

**Справедливість** — вимога відповідності між реальною значимістю дій і вчинків посадових осіб (соціальних спільнот) та їх соціальним положенням, між їх правами й обов'язками, діяннями і подякою, трудом та винагородою, правопорушенням і покаранням.

**Стратегія муніципального управління** — 1) узагальнена модель довготривалих дій місцевої спільноти та органів місцевого самоврядування, необхідних для досягнення соціальних цілей; 2) створення гнучкої відкритої системи, яка дозволяє населенню виступати в ролі не лише об'єкта, а й суб'єкта управління.

Органи влади є системоутворюючою ланкою у розвитку С. м. у. та життєдіяльності території за умови, що вони здатні професійно і гнучко реагувати на мінливість ситуації з опорою на пріоритетне використання інтелектуальних і людських ресурсів.

**Суб'єкт управління (суб'єкт владних повноважень)** — 1) керівна підсистема, що здійснює управляючий субординаційний вплив на об'єкт управління з метою його розвитку та посилення позитивних якісних характеристик і змін у ньому; 2) керуюча спрямовуюча сторона субординаційного впливу, яка детермінує процес розвитку об'єкта управління у напрямі, обумовленому цілями, характером, особливостями самого суб'єкта управління; 3) об'єкт для вищої ланки в ієрархії управління.

**Субсидіарність (принцип субсидіарності)** — 1) принцип субсидіарності, який вимагає, щоб рішення у державі приймалися на найнижчому можливому рівні, а верхні ланки управління вдавалися до будь-яких дій тільки у тому разі, якщо ці дії будуть ефективніші за відповідні дії нижчих ланок; 2) базова вимога Європейської хартії місцевого самоврядування та один з наріжних каменів законодавства Європейського Союзу; 3) постійне оцінювання обґрунтованості дій Європейського Союзу з погляду наявних можливостей на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Амстердамський договір додав до Договору про заснування Європейської Спільноти Протокол про застосування принципів субсидіарності та пропорційності, де викладені основні настанови щодо С.

**Територіальна громада** — 1) об'єднана спільними інтересами власного життєзабезпечення спільнота жителів населених пунктів, яка має право самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції та законодавства України; 2) жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл з єдиним адміністративним центром; 3) первинний суб'єкт місцевого самоврядування села, селища, міста, основний носій його функцій та повноважень.

**Територіальне громадське самоуправління** — самоорганізація індивідів за місцем їх проживання на частині території муніципального утворення для самостійного та під свою відповідальність здійснення власних ініціатив з питань місцевого значення безпосередньо населенням чи через створювані ними органи.

**Технологічна картка послуги** — документ, що описує послідовність дій визначеною посадовою особою щодо надання конкретної послуги.

#### **Типи підходів до управління:**

*I. Системоцентричний* — примат Системи над Людиною:

- ✓ у Системи — лише права, а в Людини — лише обов'язки;
- ✓ Людина для Системи — лише засіб, а не ціль.

*II. Людиноцентричний* — Людина — найвища цінність, мета для Системи:

- ✓ Система служить Людині;
- ✓ Система створює сприятливі умови для існування, розвитку Людини.

**Трактування місцевого самоврядування як складного явища у:**

- *соціально-філософському сенсі* — тип соціальної самоорганізації;
- *політико-правовому сенсі* — форма народовладдя та спосіб вирішення громадянами питань місцевого значення;
- *функціональному сенсі* — особливий вид професійної управлінської діяльності;
- *юридичному сенсі* — основоположний принцип здійснення управління територією, який у поєднанні з принципом розподілу влади визначає характер і структуру системи управління суспільством в цілому.

**Уповноважений з системи управління якістю** — посадова особа зі складу керівництва органу місцевого самоврядування, наділена відповідними повноваженнями для забезпечення результативного функціонування системи управління якістю.

**Управління** — процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

**Управління ресурсами** — визначення, планування, забезпечення органом місцевого самоврядування необхідних видів ресурсів для:

- впровадження і підтримання результативної системи управління якістю, її безперервного удосконалення й поліпшення;
- збільшення задоволеності громади — замовника послуг шляхом виконання її вимог та потреб.

**Управління якістю** — скоординована діяльність зі спрямування та контролювання функціонування органу місцевого самоврядування щодо якості.

**Управлінська посада** — первинний структурний елемент в системі управління, який визначається встановленими завданнями, правами, обов'язками та обумовлюється формами розподілу та кооперації праці в управлінні.

**Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування** — об'єднання органів місцевого самоврядування з метою ефективнішого здійснення своїх повноважень, захисту прав та інтересів територіальних громад в асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, які підлягають державній реєстрації відповідно до чинного законодавства України.

***Успіх у лідерстві не визначається підходящим резюме, хорошою роботою, витраченим на роботу додатковим часом. Він визначається тим, як ви використовуєте себе, свої сильні та слабкі сторони.***

*Дж. Бінні, Г. Вільке, К. Уільямс*

## II. ОСОБИСТІСНЕ ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД



**Акме** — 1) багатомірний стан людини, що охоплює певний прогресивний період її розвитку, пов'язаний з великими професійними та особистісними змінами й досягненнями; 2) вершина в розвитку людини; 3) період найвищого розквіту (фізичного здоров'я, розуму, почуттів, волі, здібностей, сил, можливостей) людини, в якому вона досягає найвищих професійних та особистісних результатів як індивідуум, особистість, індивідуальність, людина активна, суб'єкт діяльності.

**Акме в професійному розвитку (професійне акме)** — психічний стан, який означає найвищий рівень для людини в її професійному розвитку, що припадає на певний відрізок часу.

**Акме громадянськості** — 1) досягнута вершина громадянської зрілості особистості, сформована в результаті стихійного та цілеспрямованого розвитку; 2) соціокультурно обумовлена сформована інтегративна якість особистості, яка сприяє успішній соціальній і професійній самореалізації.

**Акмеологізація безперервної професійної освіти** — 1) безперервний процес формування професіоналізму; 2) використання резервів і способів оптимізації особистісного потенціалу; 3) становлення акме, тобто вершини професіонально-професійно-особистісної майстерності.

**Акмеологічна культура** — 1) система основних функцій, особистісних якостей та діяльнісних проявів, сформованість яких є передумовою ефективного акме-орієнтованого саморозвитку; 2) особистісна якість, що забезпечує інтеграцію усіх рівнів та модальностей внутрішньої організації людини як цілісності; 3) прискорення процесу акме-орієнтованих особистісних змін людини, закріплення нових досягнень у цьому процесі, підготовка до подальших особистісних перетворювань.

**Акмеологічність** — 1) властивість життєдіяльності людини, яка характеризує її прагнення до вершин особистісного і професійного розвитку та самовдосконалення; 2) онтологічний атрибут буття живого організму (рослини, тварини, людини) і суспільної системи (групи, колективу, об'єднання людей), що характеризує тенденцію розвитку до розквіту, у вигляді зрілих, гармонійних, самовдосконалюваних акме-форм.

**Акмеологія** — сукупність наук, що вивчають вершини у розвитку окремої людини і спільноти людей та умови їх досягнення.

**Акметехнологічне забезпечення особистісно-професіонального розвитку** — система засобів впливу на розвиток людини, яка функціонує в параметрах цільового, технологічного, результуючого компонентів процесу розвитку особистості як суб'єкта професійної діяльності.

**Акмічна особистість** — особистість, провідною потребою та домінуючою життєвою цінністю якої виступає прагнення «бути особистістю», що втілюється у здатності «бути особистістю».

Потреба та здатність «бути особистістю» в А. о. мають духовну та громадянську спрямованість.

**Активне навчання** — метод занурення в реальні проблемні ситуації чи реальне середовище проживання.

**Активність** — інтегральний спосіб самовираження суб'єкта (особистості, групи тощо) в таких двох особистісних формах, як: ініціатива-відповідальність та семантичний інтеграл запитів, саморегуляції, задоволеності як спосіб її організації і здійснення.

**Аналітична майстерність посадової особи** — здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань.

**Вербалізація** — процес словесного вираження своїх думок.

**Види управлінської майстерності:**

- *Концептуальна* — здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні стратегії для підрозділу.
- *Адміністративна* — здатність дотримуватися правил організаційної культури.
- *Аналітична* — здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.
- *Технічна* — здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- *Майстерність приймати рішення* — здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.
- *Комунікативна* — уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.
- *Соціально-психологічна* — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

**Відкритість особистості** — властива цілісному існуванню людини здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом «зовнішніх» для неї цінностей інших «Я», з якими вона спілкується, та готовність до перебудови її власної суб'єктивності, спричиненої комунікативними процесами.

**Відповідальність** — 1) одна з форм активності особистості, яка позначає її здатність гарантувати результат здійснення діяльності (життя в цілому) в певні терміни і на якісно визначеному рівні, незважаючи на непередбачені труднощі і протиріччя; 2) синонім обов'язковості, чіткості, пунктуальності в діях і вчинках; 3) юридичний наслідок порушення обов'язку чи правової норми; 4) необхідність та обов'язок відповідати за свої дії і вчинки.

**Відповідальність за самореалізацію** — інтегративна якість особистості, що проявляється у здатності приймати обґрунтовані рішення у сфері саморозвитку, проявляти наполегливість та добросовісність у їх реалізації та в готовності відповідати за їх результати й наслідки.

**Внутрішній локус контролю** — точка зору, характерна для осіб, які пояснюють свої успіхи та невдачі власними діями.

**Внутрішні наслідки** — характеристики, притаманні виконуваній роботі, пов'язані з цінністю наслідків виконання роботи з точки зору самого співробітника і незалежні від керівника, які визначають ставлення конкретного працівника до цієї роботи.

**Внутрішньоособистісний конфлікт** — 1) результат поєднання у кожній особистості конкуруючих потреб та ролей; 2) різноманітні способи вираження спонукальних мотивів; 3) різноманітні бар'єри, що виникають між спонукальним мотивом та метою; 4) позитивні й негативні відчуття, пов'язані з бажаною метою.



**Внутрішньорольовий конфлікт** — один з видів внутрішньоособистісного конфлікту, спричинений нездійсненими очікуваннями конкретної людини.

**Воля** — 1) свідомо цілеспрямованість людини до вибору діяльності і внутрішніх зусиль, необхідних для її існування; 2) вольове рішення людини щодо протистояння владі потреб та імпульсивних бажань, які вона безпосередньо відчуває; 3) вольовий акт, що супроводжується усвідомленістю людиною ціннісної характеристики мети своєї діяльності і трансформацією переживання «я хочу» у переживання «потрібно», «необхідно», «я зобов'язана»; 4) вольова поведінка людини, що включає прийняття рішення, яке часто супроводжується боротьбою мотивів, актом вибору та його реалізацією.

**Впевненість у власних силах** — відчуття того, що людина може самостійно виконати поставлені перед нею завдання.

**Вторинні потреби** — соціальні й психологічні потреби людей.

**Геоцентричні організації** — організації, що прагнуть до інтеграції різноманітних культур, у яких спроби формування почуття спільності поєднуються із заохочувальним підходом до ефективної реалізації здібностей усіх співробітників.

**Гнучкість думки** — різноманіття генерованих особою ідей, концепцій, теорій.

**Готовність до саморозвитку** — цілісний прояв внутрішньої активності особистості у подоланні внутрішніх протиріч і творчої реалізації планів й програм самореалізації, що забезпечується:

- спрямованістю на саморозвиток;
- ціннісними орієнтаціями;
- сформованістю умінь розуміти завдання саморозвитку і приймати рішення про необхідність особистісних змін.

**Громадянське становлення** — досягнутий у процесі розвитку особистості рівень і триваючий процес становлення її громадянських якостей, системи її ставлень до держави, громадянського суспільства, громадянських прав та обов'язків.

**Громадянськість** — соціокультурно обумовлена, інтегративна якість особистості, яка ґрунтується на усвідомленні себе як громадянина, власної відповідальності за існування і благополуччя держави й суспільства, включає в себе специфічну систему знань, відносин, мотиваційно-ціннісних утворень, умінь та навичок, вольову й рефлексивно-регулятивну складову, що в цілому обумовлює поведінкову активність та готовність особистості до громадянської діяльності.

**Групи управлінської компетентності керівника-лідера:**

- *Громадянська компетентність:*
  - ✓ Усвідомлення, розуміння, здатність виражати державні інтереси в сьогоdnішньому та у перспективі.
  - ✓ Уміння узгоджувати публічні та приватні устремління відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства.
  - ✓ Управління високою професійною етикою та почуттям громадянської відповідальності.
  - ✓ Профільні для кожної посади професійні знання.
  - ✓ Володіння теорією управління.
  - ✓ Уміння оцінювати тенденції суспільного розвитку в країні та світі.
  - ✓ Знання однієї чи кількох іноземних мов.

- *Стратегічна та методологічна компетентність:*
  - ✓ Уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення.
  - ✓ Здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив, а також оцінки наслідків можливих та реально прийнятих рішень.
  - ✓ Володіння методами дидактики, що дозволяють реалізувати поставлені цілі, раціонально налагоджуючи системи інформації та комунікації.
- *Соціально-психологічна компетентність:*
  - ✓ Уміння роз'яснити співробітникам цілі, зміст роботи, допускаючи їх до участі у розробці стратегії розвитку.
  - ✓ Здатність управляти процесами комунікації в організації шляхом координаційних та інтеграційних акцій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників.
  - ✓ Уміння вирішувати кадрові питання та нести за це відповідальність, сприяння підвищенню кваліфікації співробітників та росту їх професіоналізму.
  - ✓ Почуття суспільно-політичної відповідальності за власну діяльність та роботу очолюваної організації.
  - ✓ Уміння представляти цілі (цінності) організації у ній самій та за її межами.
- *Особистісна компетентність:*
  - ✓ Духовність та моральність.
  - ✓ Воля і громадянська мужність.
  - ✓ Різностороння і глибока освіченість, яка дозволяє аналізувати явища й процеси у їх взаємозв'язку, взаємодії, взаємозалежності, в їх інтеграційній/дезінтеграційній динаміці.
  - ✓ Уміння розбиратися в людях, здатність до співробітництва та колективної роботи.
  - ✓ Бажання і прагнення створювати нове.
  - ✓ Бажання, готовність, здатність творчо працювати.
  - ✓ Володіння інтуїцією та візуалізацією, тобто здатністю «бачення» того, що намічається, прогнозується, а також силою особистого впливу та особистого шарму.

**Динамічна сторона особистості** — рівень функціональної напруженості, який визначає мотиваційні тенденції потреби в певному виді активності чи потреби у функціональному спокої.

**Діловитість** — здатність діяти раціонально і швидко, правильно оцінювати ситуацію, знаходити найкращий підхід до людей та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати обґрунтовані рішення, послідовно й ініціативно забезпечувати їх реалізацію.

**Досвід** — 1) здібності, які є результатом навчання і участі у професійній діяльності; 2) важливе джерело впливу у технологічному суспільстві.

**Емоційність** — 1) відкритий прояв емоцій та почуттів, який у межах відповідної культури вважається допустимим (на відміну від «стриманих» культур); 2) один з основних аспектів культурних відмінностей.

**Енергетична мобілізація** — 1) свідомо активізація факторів, які породжують, підживлюють, відновлюють та посилюють індивідуальну енергію; 2) перетворення будь-яких негативних чи амбівалентних емоцій у гнів.

**Етика переконань** — діяти завжди по совісті.

**Етика відповідальності** — звертати увагу на практичні наслідки своїх дій, слів, вчинків.

**Життєва позиція** — 1) переважаючий спосіб побудови відносин з людьми, який, як правило, зберігається протягом всього людського життя, за винятком випадків, коли

особа набуває надзвичайного досвіду, що коригує її життєву позицію; 2) інтеграл основних життєвих ставлень, цінностей, досягнень та забезпечених ними життєвих та особистісних можливостей людини.

**Життєва програма** — 1) інтегративна установка особистості на обраний нею тип соціальної поведінки; 2) ступінь активності і творчості в діяльності; 3) орієнтація на обраний людиною спосіб життя, який об'єднує життєві цілі і пропоновані способи для їх досягнення.

Життєві цілі особистості є системним утворенням, що концентровано виражає потреби особистості та виступає безпосередньою характеристикою її свідомості і способу буття. Вони характеризуються як цілі, поставлені суб'єктом на певний часовий інтервал життєдіяльності (чи на все життя), що виражають його пріоритетні інтереси на певному етапі і підкорюють усі інші цілі та дії як засоби. Ж. п. повинна відображати систему цілей особистості, що належать до усіх сфер її життєдіяльності: трудової, суспільно-політичної, пізнавальної, споживчої, сімейно-побутової. Подальшу конкретизацію та розвиток Ж. п. та цілі отримують у планах особистості.

Момент планування є формою організації процесу усвідомленого перетворення можливості в діяльність, бажаного в реальність. Ж. п. фіксує способи досягнення кінцевого результату, описує шлях руху людини та необхідні для цього об'єктивні й суб'єктивні ресурси. На відміну від мрії, яка може бути як активною, так і споглядальною, Ж. п. — це план діяльності. Програмування життя забезпечує наступальність і послідовність у системі цілей і планів на різних етапах життєвого шляху.

**Життєвий баланс** — розвиток стійкості і гнучкості за рахунок гармонійності усіх сфер життя, що дозволяє справлятися зі стресами.

**Життєвий шлях** — специфічний для особистості час-простір її самореалізації, змін та розвитку (в якому науково визначається її сутність).

**Життєві сили** — сукупний потенціал особистості, місцевого співтовариства, здатність населення створювати матеріальні й духовні цінності, змінювати умови життя в екологічному діалозі людини і природи.

**Задатки** — генетично детерміновані, вроджені анатомо-фізіологічні особливості людини як основа розвитку її здібностей.

**Задоволеність життям** — стійке відчуття особистістю задоволеності своєю життєдіяльністю, яке в соціальній взаємодії виражається в її внутрішній толерантності: впевненості в собі, усвідомленні надійності своїх духовних та соціальних позицій, спокійному, виваженому і терпеливому ставленні до інших людей, відчутті стійкого позитивно забарвленого емоційного стану.

**Закон індивідуальних особливостей (відмінностей)** — закон, заснований на положенні про те, що кожна людина відрізняється від усіх інших, що значною мірою визначає її поведінку.

**Замінники лідерства** — фактори, які обумовлюють обмеження значення дій лідера. До джерел З. л. належать:

- характеристики співробітників (здібності, досвід, уміння, навички, професійна орієнтація, байдужість до винагороди з боку організації);
- характеристики завдання (відпрацьованість і рутинність, чіткість постановки, задоволеність внутрішніх потреб співробітника при його виконанні);
- характеристики організації (формалізованість, доступність керівництва, ізоляція лідера від групи, згуртованість робочих груп).

**Замкненість особистості** — зосередженість виключно на внутрішніх цінностях та проблемах власного життєвого простору.

**Захисні стратегії** — способи, за допомогою яких людина бореться зі стресовими факторами.

**Захист життєвих сил людини** — 1) сукупність методів, що забезпечують захист здатності людини до відтворення й удосконалення життя, реалізації її індивідуальної та соціальної суб'єктності; 2) у суспільному житті це комплекс прийомів профілактики порушення життєвих сил суб'єкта життєвого здійснення, забезпечення гарантій їх збереження.

Технологізація З. ж. с. л. — це система методів і прийомів формування, забезпечення гарантій здійснення та реабілітації здатності людини до відтворення й удосконалення життя в конкретних соціально-історичних умовах, усіх основних сферах суспільства, формах життєдіяльності індивіда. Стратегічно розрізняють методи й прийоми захисту природних основ індивідуального та соціального життя, а також методи і прийоми захисту соціальних основ індивідуального й соціального життя.

Технології захисту природних основ соціального та індивідуального життя пов'язані із збереженням життєвого простору, здорового середовища проживання людини та її фізичного здоров'я.

Технології захисту соціокультурних основ життєвої реалізації людей розглядаються в контексті оволодіння ними системами культурних символів (науки, суспільства, релігії, етики, права тощо) й розвинутої творчої здатності свідомості відображати і творити навколишній світ, у тому числі світ культурних символів.

Технології З. ж. с. л. зводяться, головним чином, до сукупності прийомів захисту індивідуальної та соціальної суб'єктності людини.

**Здатність до організації часу** — 1) одна з найвищих життєвих здібностей особистості, пов'язаних з життєвим шляхом; 2) механізми окреслення можливостей — обмежень особистості успішно діяти в об'єктивно різних режимах часу діяльності (дефіциті, ліміті, нормі тощо) і будувати більш чи менш оптимальні стратегії життєвого шляху.

**Здатність до самотранценденції** — здатність людини до виходу за межі наявної ситуації, що забезпечує їй можливість самозмінюватися та саморозвиватися.

**Здібності особистості** — 1) індивідуально-психологічні особливості людини, які забезпечують можливість оволодіння певними видами діяльності; 2) індивідуальні особливості людини, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення будь-якої діяльності, формуються на основі задатків — індивідуальних особливостей фізичної та нервової організації, що зумовлюють ефективну відповідність сенсомоторної регуляції певним видам дій; 3) індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої, пов'язані з успішністю виконання діяльності, проявляються у швидкості, глибині та міцності засвоєння способів і прийомів діяльності, нетотожні знанням, умінням, навичкам.

Високий рівень розвитку З. о. виражається поняттями «талант» та «геніальність».

**Змістовна сторона особистості** — інформаційне чи мотиваційне відображення дійсності у вигляді фіксації бажаного чи небажаного її стану.

**Зовнішній локус контролю** — точка зору, характерна для осіб, які пояснюють свої успіхи й невдачі незалежними від них обставинами.

**Ідентичність, ідентифікація особистості** — усвідомлене уявлення про себе (хто я, як індивід, як я демонструю себе у соціумі) і власну приналежність до соціальних груп (хто я як член групи).

**Ієрархія потреб** — 1) поділ людських потреб на п'ять груп, які розміщуються у певному ієрархічному порядку пріоритетів таким чином, що одна група потреб перевищує іншу за значимістю; 2) основа теорії потреб А. Маслоу.

**Імідж лідера** — 1) сконструйований яскравий образ з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками; 2) позитивний результат довгої спільної праці керівництва й персоналу організації, що складається з зовнішнього образу (одягу, речей, міміки, поз, жестів) і внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається та дуже впливає на сприйняття людини оточуючими (вміння правильно будувати спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей, уміння справляти враження).

Діловий І. л. спеціально проектується в інтересах людини або організації з урахуванням особливостей діяльності та зовнішніх якостей.

**Індивід** — людина як одинична істота, представник виду *Homo sapiens*, продукт філогенетичного та онтогенетичного розвитку, вродженого й набутого, носій індивідуальних рис.

**Індивідні характеристики** — стан організму людини в цілому та кожного його органу, а також їх функціонування у порівнянні з нормою.

**Індивідуалізм** — культурний акцент, спрямований на індивідуальні права і свободи, почуття власної гідності, відстоювання своїх позицій.

**Індивідуалістична орієнтація** — 1) акцент на власній особистості на її унікальності як протилежність колективістській орієнтації; 2) один з аспектів культурних відмінностей.

**Індивідуальна своєрідність** — неповторність, невідтворюваність предмета розгляду (набір ознак, що роблять його нетотожним іншим об'єктам).

**Індивідуальний стиль керівництва** — індивідуальний підхід до підлеглих співробітників, який є основою мистецтва управління, залежить від особистості керівника та якісних характеристик очолюваного ним колективу.

**Індивідуальний стиль діяльності** — індивідуально-своєрідна система психологічних засобів, до яких свідомо чи стихійно вдається людина з метою найкращого урівноваження своєї індивідуальності з предметними, зовнішніми умовами діяльності.

**Індивідуальність** — 1) особлива та несхожа на інших особистість, властивістю якої є сукупність своєрідних, неповторних психологічно-особистісних особливостей і властивостей посадової особи місцевого самоврядування: своєрідність її психофізіологічної структури (тип темпераменту, фізичний стан, психічні особливості), інтелекту, світогляду; поєднання сімейно-побутових, професійних і суспільних функцій; своєрідність життєвого досвіду; 2) неповторна своєрідність людини; протилежність загальному, типовому, колективному (груповому); 3) неповторна своєрідність психіки кожної людини, що здійснює свою життєдіяльність як суб'єкт розвитку суспільно-історичної культури; 4) людина, яка характеризується з точки зору своїх соціально значимих відмінностей від інших людей; 5) своєрідність психіки та особистості індивіда, його неповторність.

**Індивідуум (індивід)** — 1) особа, кожний окремо існуючий організм; 2) окрема людина, особистість.

**Інкубаційна стадія** — початковий етап творчого мислення, на якому особа підсвідомо намагається знайти підхід до вирішення поставленого перед нею завдання.

**Інноваційне мислення** — стан свідомості, орієнтованої на подолання психологічних бар'єрів на шляху до нового.

**Інструментальні цінності** — цінності, які задають стандарти поведінки чи сприяють визначенню методів досягнення цілі.

**Інтегральна індивідуальність** — особливий характер зв'язку між усіма властивостями людини як її цілісна характеристика.

**Інтолерантність** — нетерпимість до інших людей та їхніх поглядів, дій тощо, емоційна нестійкість, переважання негативних емоційних станів (фрустрація, гнів, відраза, зневага тощо), легкість реагування на будь-які зовнішні впливи.

**Кар'єризм** — 1) прагнення до посадового підвищення не заради справи, а з метою задоволення свого честолюбства і благополучного особистого життєоблаштування; 2) форма реалізації егоїстичних нахилів під маскою відданого й безкорисливого служіння спільній справі.

**Ключові фактори успіху** — особистісні ресурси людини, як правило, не завжди і не повністю усвідомлювані нею, що дозволяють їй продуктивно працювати над своїми проблемами.

**Коефіцієнт життєвої енергії (VQ)** — 1) здатність керівників заряджати енергією себе, підлеглих, усіх оточуючих; 2) інтенсивність бажання жити.

**Компетентність** — 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворювана лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань та функцій, виконуваних у професійній керівній діяльності; 2) доведена здатність застосовувати знання, вміння, навички; 3) володіння знаннями, досвідом, здібностями, інформацією в конкретній сфері професійної діяльності.

**Компетенція** — 1) сукупності повноважень, якими наділений орган місцевого самоврядування чи посадова особа Конституцією, законами та підзаконними нормативно-правовими актами; 2) обсяг повноважень, за межі якого вони не мають права виходити у своїй діяльності.

**Комунікативна майстерність** — здатність ефективно й результативно організувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками.

**Конгруентність** — комунікативна відповідність (вербальна й невербальна) думкам та почуттям особи.

**Конфлікт інтересів** — ситуація, за якої особиста зацікавленість посадової особи впливає чи може вплинути на якість виконання посадових обов'язків та за якої виникає чи може виникнути протиріччя між особистою зацікавленістю працівника та законними інтересами громадян, організацій, суспільства, держави.

**Конфліктна особа** — якості характеру, особливості поведінки, характерні для конфліктної особи:

- прагнення будь-що домінувати, бути першим там, де це можливо й неможливо, сказати своє останнє слово; бажання бути настільки «принциповим», що це підштовхує до ворожих дій і вчинків;



- надмірна прямолінійність у висловлюваннях і думках, що, як відомо, також не всім подобається;
- критика, особливо критика необґрунтована, недостатньо аргументована, не тільки дратує, але часто просто породжує конфлікт;
- поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється, часто буває благодатним ґрунтом для конфлікту;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, які стали гальмом в його розвитку і неминуче призводять до конфлікту;
- прагнення сказати правду в очі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя також створює складну, деколи драматичну ситуацію;
- прагнення до незалежності — хороша якість, але до певних меж. Якщо прагнення до незалежності переростає у прагнення робити «все, що хочу» і суперечить бажанням і думкам інших, то це загрожує неминучим конфліктом;
- бути наполегливим, як відомо, особливо в умовах конкуренції, дуже важливо, але якщо наполегливість межує з нав'язливістю, це вже дратує;
- несправедлива оцінка вчинків і дій підлеглих та применшення ролі й значущості іншого співробітника викликають, як правило, негативну реакцію;
- ініціатива, особливо творча, — це добре, але коли людина проявляє ініціативу там, де її, як кажуть, не просять, це створює напружену і навіть конфліктну ситуацію.

**Концептуальна майстерність посадової особи** — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для удосконалення діяльності підпорядкованого їй колективу.

**Координаційне управління** — зв'язок між об'єктом та суб'єктом управління як учасниками процесу комунікації.

**Корупційна свідомість** — свідомість, орієнтована на зловживання службовим обов'язком, пряме й опосередковане використання посадових повноважень та авторитету влади в корисливих цілях.

**Креативність** — специфічні якості і здібності особистості, що проявляються у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, висуванні неординарних та нестандартних ідей, уникненні традиційних схем, швидкому розв'язанні проблемних ситуацій.

**Культура мислення** — одна з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості, узагальненим пізнанням існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ і процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності.

**Лівопідкульне мислення** — діяльність мозку, спрямована на вирішення логічних, аналітичних, лінійних завдань.

**Лідер** — 1) будь-який член співтовариства, який здійснює значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом; 2) індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними, з точки зору внутрішньоорганізаційного інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на наявні політичні події, ситуації, тямущість, кмітливість, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо.

**Лідер соціальної організації, соціальний лідер** — особливий тип лідера, якому властиві певні соціально-психологічні та професійні риси; який спрямовує організацію, лю-

дей, органи управління на досягнення конкретних цілей, стимулює до творчої та ефективної діяльності, спонукає та об'єднує енергію багатьох; який уміє створювати «сильні організації», вибирати оптимальні методи вирішення проблем, приймати грамотні рішення, здійснювати контроль на усіх етапах управління.

**Лідер управління, лідер управлінського типу** — людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їхнього досягнення та об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використувати творчі можливості як свої, так і оточуючих його людей, у тому числі талановитих та обдарованих.

**Лідерський потенціал посадової особи** — 1) компетентність; 2) особистісні особливості та ділові риси; 3) здібності; 4) установки, морально-етичні цінності, пріоритети.

**Локус контролю** — параметр, що визначає ступінь контролю індивіда над власною долею.

**Людина** — 1) істота, що належить до вищого ступеня розвитку живої природи — людського роду; унікальне поєднання біологічного та соціального; 2) система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне становлять нерозривну єдність; 3) як біологічна істота («індивід», «біологічна система») підкоряється біологічним та фізіологічним законам, як істота соціальна є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

**Методи самовдосконалення особистості:**

- позитивне підкріплення;
- розумний самопримус;
- самоспостереження;
- самоаналіз;
- захисні блокування психіки.

**Міжособистісна орієнтація** — аспект самооцінки, що належить до взаємовідносин з іншими людьми.

**Місія** — стратегічна смислова мета особистості, яка реалізується через життєвий і професійний шлях.

**Мови мислення** — різноманітні способи вираження суті проблеми: від вербальних/ невербальних засобів і символів до чуттєвих та візуальних образів.

Використання лише однієї мови свідчить про наявність обмежувального концептуального блоку — блоку постійності.

**Модель ієрархії потреб** — загальна теорія мотивації, в основі якої лежить теза про орієнтацію поведінки людини на забезпечення певних потреб, що утворюють своєрідну ієрархію (фізіологічні потреби; потреби безпеки; потреби соціальної реалізації; потреби визнання та належного поцінування; потреби самовдосконалення, самореалізації, саморозвитку).

При цьому важливо не забувати, що поки не будуть задоволені потреби попереднього рівня, говорити про потреби наступного рівня не має сенсу.

**Модель якостей «Уміння управляти собою»** — бажання, готовність і здатність посадової особи управляти собою:



Групи якостей (I рівень)	Зміст критеріїв	Первинні якості (II рівень)
1. Здатність правильно формулювати життєві цілі	Оптимальна спрямованість та мобілізація власних здібностей і життєвих ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність пізнати самого себе</li> <li>• Уміння формулювати свої життєві цілі</li> <li>• Уміння приймати рішення</li> <li>• Уміння планувати кар'єру</li> </ul>
2. Особиста організованість	Здатність жити й працювати по системі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прихильність до системного підходу</li> <li>• Уміння цінувати та ефективно використовувати час</li> <li>• Уміння зосередитися на головному</li> <li>• Уміння все робити по порядку</li> <li>• Уміння не ігнорувати дрібниці</li> <li>• Уміння враховувати й аналізувати затрати часу</li> </ul>
3. Самодисципліна	Уміння управляти своєю поведінкою, «тримати себе в руках»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обов'язковість і здатність тримати слово</li> <li>• Пунктуальність, точність виконання</li> <li>• Зібраність, уміння не розпорозуватися</li> <li>• Наявність почуття відповідальності</li> <li>• Уміння відмовлятися від задоволень заради головного</li> </ul>
4. Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів організації особистої роботи та уміння ними користуватися	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уміння організовувати робоче місце</li> <li>• Уміння користуватися оргтехнікою</li> <li>• Уміння працювати з інформацією</li> <li>• Уміння готувати документи</li> <li>• Уміння розмовляти по телефону</li> <li>• Уміння слухати</li> <li>• Уміння планувати свої справи</li> <li>• Знання методів раціоналізації особистої праці</li> <li>• Уміння користуватися записничком</li> <li>• Уміння змінювати види діяльності</li> <li>• Знання технологій комунікативної діяльності</li> </ul>
5. Самоорганізація особистого здоров'я	Належний стан здоров'я, гігієна розумової праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фізичні навантаження</li> <li>• Правильне харчування</li> <li>• Сон</li> <li>• Дихання</li> <li>• Водні процедури</li> <li>• Боротьба з шумом</li> <li>• Тренованість нервової системи</li> <li>• Уміння розслабитися</li> <li>• Відмова від згубних звичок</li> <li>• Режими праці та відпочинку</li> </ul>
6. Емоційно-вольовий потенціал	Здатність управляти своєю волею, виховувати оптимізм та життєрадісність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воля</li> <li>• Працелюбність</li> <li>• Наполегливість у роботі</li> <li>• Цілеспрямованість</li> <li>• Рішучість</li> <li>• Уміння зацікавити, мотивувати себе</li> <li>• Оптимізм та життєрадісність</li> <li>• Захопленість роботою</li> <li>• Відданість роботі й колективу</li> <li>• Сімейний добробут та благополуччя</li> <li>• Впевненість у самому собі</li> <li>• Психологічна підготовка до роботи</li> </ul>
7. Самоконтроль особистої життєдіяльності	Здатність постійно контролювати процеси та результати своєї діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання функцій самоконтролю</li> <li>• Контроль процесів</li> <li>• Контроль часу</li> <li>• Контроль результатів</li> <li>• Самоконтроль дня</li> <li>• Уміння створювати й контролювати власні емоції, імідж, настрої тощо</li> </ul>

**Моральна культура** — органічна сукупність духовних та морально-етичних якостей, цінностей, властивостей і стандартів поведінки, які представляють посадову особу як цілісність, особистість, індивідуальність.

**Моральне виховання** — процес розвитку особистості посадової особи як громадянина, людини, професіонала у сфері державного управління, формування високих людських якостей, здатності протистояти різноманітним спокусам.

**Мотивація** — 1) спонукання до дії; 2) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій залежно від її поведінки; 3) здатність діяльно задовольняти свої потреби; 4) процес свідомого вибору людиною певного типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів та мотивів).

**Навички посадової особи** — автоматично виконувані у службовій діяльності дії, засвоєні завдяки усвідомленню їх необхідності та численним повторенням.

**Навчання керівника** — 1) процес загальнотеоретичної підготовки керівника в середовищі управління на основі удосконалення знань, вивчення досвіду впровадження інновацій, розвитку уміння мислити комплексно та здібностей управляти колективною працею й вирішувати конфлікти; 2) підвищення творчого потенціалу керівників усіх рівнів; 3) система удосконалення особистості керівника та перетворення її у творчу індивідуальність.

**Напрями розвитку особистості керівника-лідера:**

- Створення системи внутрішніх позитивних цінностей.
- Розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу.
- Розвиток внутрішньої культури.
- Безперервне навчання та підвищення кваліфікації.
- Напрацювання професійних компетенцій.
- Розвиток властивостей лідерства та роботи в команді.
- Розвиток комунікативних навичок та умінь.

**Небажання думати** — небажання займатись ментальною роботою, що свідчить про наявність концептуального блоку самовдоволення.

**Обов'язки посадової особи** — функції, які покладаються з метою безпосереднього виконання чи професійного забезпечення повноважень органу місцевого самоврядування.

**Організаторські здібності** — 1) індивідуальні особливості людини, які забезпечують успішність, ефективність діяльності в системі організаторської роботи, спрямованої на упорядкування і врегулювання дій окремих індивідів чи груп; 2) сукупність якостей людини та лідера; 3) серйозний організаційний ресурс, капітал, який повинен змінити форму своєї самоорганізації і зрозуміти себе як реальну рушійну силу та значимий момент творчого людського потенціалу в цілому.

У структуру О. з. входять загальні (інтелект, воля) та спеціальні здібності (залучати до себе людей, викликати довіру тощо).

**Організованість** — 1) властивість суб'єкта соціальної діяльності (особистості чи групи), що характеризує упорядкованість, інтегрованість його активності, спрямованої на досягнення цілей діяльності; 2) складне утворення, в структуру якого входить низка процесів регуляції активності: планування, координація, контроль, корекція.

Основні передумови особистої О.: розвиток рівня самосвідомості, цілеспрямованість, гармонійність розвитку.

**Орієнтація на досягнення** — оцінювання особи за реальним результатами її професійної діяльності, а не за приписуваними їй якостями чи походженням.

**Орієнтація на зміни** — готовність до праці в умовах зростаючої нестабільності й невизначеності.

**Орієнтація на партикуляризм** — 1) акцент на взаємовідносинах та тісних особистих зв'язках, протилежний універсалізму; 2) один з основних аспектів культурних відмінностей.

**Основа резонансного управлінського лідерства** — самоусвідомлюваність, самоаналіз, самооцінка, самовдосконалення.

**Особиста комунікація** — 1) відповідальні заяви із вказівкою на те, що висловлювання належить самому мовцю; 2) компонент підтримуючої комунікації.

**Особистий капітал** — здібності і вміння індивіда.

**Особистий магнетизм** — властивість особистості створювати навколо себе поле психологічного протягування (рідше — відштовхування).

**Особистісна культура** — особистісна якість, що забезпечує людині прискорення якісного зростання, закріплення нових досягнень у цьому зростанні, підготовку до нового росту.

**Особистісний потенціал** — знання власних ресурсів та особистісного потенціалу, власних зусиль, власної відповідальності, власного лідерського статусу, готовність вигравати і програвати, готовність розумно ризикувати.

**Особистісний SWOT аналіз** — аналіз людиною своїх внутрішніх точок опори (сильних і слабких сторін) та зовнішніх точок опори (можливостей та загроз).

• Використовувати **сильні сторони (Strengths)**:

- ✓ персональні сильні сторони;
- ✓ все, що допомагає досягати успіху, робити кар'єру, вибудовувати відносини, наповнювати своє життя цінним для вас;
- ✓ якості, навички, здібності, які є внутрішнім капіталом, зібраним за попередні роки;
- ✓ весь досвід, причому як успішний, так і помилковий;
- ✓ те, що робить професіонал «з закритими очима»;
- ✓ те, за що людина себе поважає і чим може пишатися;
- ✓ те, чим легко може поділитися з іншими і навіть навчити тому, що вміє/може робити сама;
- ✓ те, на що сама людина може розраховувати і впливати;
- ✓ внутрішні точки стабільності.

• Розвивати **слабкі сторони (Weaknesses)**:

- ✓ потенціал особистості;
- ✓ те, чим вона можете стати, до чого, можливо, прагне, але поки що, за якихось причин, у неї не виходить це зробити;
- ✓ те, що необхідно й потрібно розвивати, щоб досягнути більшого чи утримати досягнуте;
- ✓ гарна нагода та можливість зайнятися самодослідженням, самоусвідомленням, побудувати план особистого розвитку.

*Сильні і слабкі сторони — внутрішні точки опори особистості:*

- ✓ риси характеру;
- ✓ особисті напрацювання, які стороння людина «не пощупає», але вони добре відчуються як сила чи слабкість;

- ✓ те, що іншими оцінюється інтуїтивно;
- ✓ сила тестується іншими людьми, а слабкості можуть бути використані проти людини (у переговорах, управлінні, конфліктах тощо).

*Потурбуватись про розвиток своїх внутрішніх точок опори, щоб:*

- ✓ посилити свою внутрішню обґрунтовану впевненість;
  - ✓ володіти особистою силою;
  - ✓ утримувати контроль у різних ситуаціях (управляти, впливати на них);
  - ✓ ставати бездоганим, бути у рівновазі й гармонії.
- **Оцінити *свої можливості (Opportunities)*:**
    - ✓ все, що пропонує світ (курси, школи, мови, хобі, подорожі, дипломи, сертифікати тощо);
    - ✓ все, що людина давно хотіла досягнути, чому навчитися, підвищити кваліфікацію, але поки у неї до цього так і не дійшли руки;
    - ✓ все, що підвищує цінність особистості у соціумі;
    - ✓ все, що можна виміряти, оцінити, підтвердити чимось зовнішнім, видимим;
    - ✓ важливі знайомства, розширення контактів, авторитетна думка про людину, рекомендації, співробітництво, виконані проекти тощо.
  - **Дослідити *ризик, загрози (Threats)*:**
    - ✓ та частина життя людини, яка їй самій буває не до кінця зрозумілою;
    - ✓ те, що її турбує, їй заважає, нею управляє;
    - ✓ все, що знаходиться «в тіні» розуміння і свідомості;
    - ✓ все, що вимагає уваги, осмислення, дослідження;
    - ✓ частина життя, яка змушує витратити спокій та сили.

#### **Різні ситуації крізь призму принципу SWOT:**

1. *Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей більше, ніж загроз (S > W, O > T).* Найефективніший/успішніший розклад сил — реалізовувати свої можливості, спираючись на сильні сторони. Просто структурувати все, що є в особистому багажі, та братися за справу.
2. *Слабких сторін більше, ніж сильних, але можливостей більше, ніж загроз (S < W, O > T).* За такого розкладу сил необхідно укріпляти слабкі сторони, щоб зможти реалізувати усі можливості. Обов'язково використовувати усі свої сильні сторони.
3. *Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей мало, а загроз багато (S > W, O < T).* Сильних сторін багато, але буде багато затрат. Завдання — убезпечити себе від загроз, використовуючи сильні сторони.
4. *Слабких сторін набагато більше, ніж сильних. Можливостей мало, а загроз забагато (S < W, O < T).* Розклад сил крайнє не вигідний для людини. Бути ефективним у такій ситуації практично неможливо. Вчитися в такій ситуації важко.

**Особистісні характеристики** — сформовані в людини ставлення до різних сторін дійсності, включаючи її саму.

**Особистісно-професійний розвиток** — кількісна, якісна і структурна зміна психологічних характеристик особистості, пов'язаних з виконанням нею різноманітних дій у процесі професійної діяльності.

**Особистість** — 1) людина як суб'єкт відносин та свідомої діяльності; 2) стійка система соціально значимих рис, які характеризують індивіда як члена суспільства; 3) біолого-соціально-психологічна сутність людини; 4) соціальна людина у єдності її індивідуальних здібностей, виконуваних нею соціальних функцій та соціальних ролей; 5) самоорганізовувана система: об'єктом її уваги та діяльності є не лише зовнішній світ, а й вона сама (почуття «Я» — уявлення про себе та самооцінка, самовдосконалення, реакції на прояви своїх рис, здібності до самоспостереження, самоаналізу та саморегуляції); 6) соціальна здатність індивіда жити через своє Я, виступати самовизначеним, активним та авторським суб'єктом.

Чим вищий рівень соціального й духовного розвитку О., тим яскравіше та рельєфніше сформовано і виражено її ядро — Я. Зрілість Я проявляється як здатність О. жити через свій соціальний і психологічний вибір та відповідальність за нього.

**Особистість як суб'єкт життя** — особистість досягає якості суб'єкта життя, виступаючи його організатором, визначаючи його напрям, оптимально вирішуючи його протиріччя і завдяки цьому досягаючи максимальної самореалізації та людської досконалості.

**Особистість типу А** — наполеглива, напориста, амбіційна людина, несхильна до співробітництва.

**Особисті цінності** — стандарти особи, які визначають розуміння нею категорій позитивного/негативного, етичного/неетичного, значимого/пустого, бажаного/небажаного, істинного/хибного, морального/аморального.

**Особливості діяльності посадової особи** — 1) виконання різноманітної за змістом професійної активності роботи відповідно до своїх посадових функцій (хоча можливості однієї людини в оволодінні різними видами діяльності все-таки обмежені); 2) підвищена відповідальність за стан ресурсів (людських, матеріальних, технічних) та за результати їхньої діяльності та функціонування; 3) управлінська діяльність — завжди творчий процес, підсумком якого є прийняті управлінські рішення; 4) виконання комунікативних функцій, оскільки управлінська діяльність пов'язана із спілкуванням та постійною роботою з людьми; 5) висока загальна нервово-психологічна напруженість.

**Оцінювання виконання посади** — оцінка відповідності наявних особистих якостей керівника, професійних навичок займаної посади, яка дозволяє не лише стимулювати професійну діяльність, а й зміцнити соціальну організацію.

**Патріотизм** — 1) загальногромадянське почуття, яке виражає піднесено-поважне ставлення до Батьківщини та її історичного минулого; 2) особливий стан людини, яка відчуває гордість за приналежність до своєї країни, сприймає її тріумфи, невдачі й поразки як свої власні.

**Перевизначення** — техніка боротьби зі стресами, за якої ситуації перевизначаються та видаються керованими.

**Передконвенційний рівень** — перший рівень зрілості системи цінностей, який розподіляється на дві складові: моральні міркування та інструментальні цінності, що ґрунтуються на персональних потребах та усвідомленні наслідків власних дій.

**Переказ** — техніка розслаблення, яка полягає у вербальному відтворенні, тобто промовлянні різних стресових ситуацій та реакцій на них.

**Переконання** — 1) форма впливу на свідомість особистості (маси людей) для формування певних світоглядних установок методами логічного доказування чи за допомогою неспростованих фактів; 2) стан духовного світу і психіки особистості, що проявляється в глибоко осмисленій потребі діяти відповідно до принципів та ідей, які стали для неї втіленням істини.

П. може ґрунтуватись на реальних знаннях, точці зору, вірі та мати емоційну основу.

**Переконаність** — світоглядна чи життєва впевненість особистості у певних поглядах, оцінках, знаннях, яка надає їй поведінці визначеність та волюву спрямованість.

**Персональні аналогії** — складовий елемент синектики, оскільки особа намагається ототожнити себе з проблемою, ставлячи собі запитання: «Якби я був проблемою, чого б я хотів? Що могло б мене задовольнити?».

**Підприємницька майстерність посадової особи** — здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням розширювати масштаби справи.

**Покликання** — природна схильність, дар, призначення до чогось.

**Потенціал** — приховані здібності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов.

**Правова культура посадової особи** — 1) міра засвоєння і практичного використання правових цінностей, що передаються шляхом правового виховання та професійної, у т. ч. юридичної, освіти; 2) сукупність правових орієнтацій та цінностей, переконань, принципів і світоглядних установок, юридично значимих вчинків та дій, підкріплених професійними правовими знаннями й організаційно-управлінським досвідом їх практичного застосування в процесі реалізації службових повноважень.

**Правопівкульне мислення** — ментальна активність, поєднана з проявами інтуїції, синтетичними здібностями, грою та якісними оцінками.

**Працездатність** — фізична й духовна здатність людини до здійснення професійної діяльності.

**Предмети управлінської праці** — фактори суттєвого управляючого впливу посадової особи місцевого самоврядування (суб'єкта управління) на реальну поведінку підлеглих співробітників (об'єктів управління) в органі місцевого самоврядування як соціальної мікросистемі.

**Привабливість** — 1) зразкова поведінка та фізична чарівність особи; 2) комбінація характеристик поведінки, яка сприяє успіху в управлінській діяльності.

**Принциповий рівень** — третій, найвищий рівень ціннісної зрілості, на якому особа, ґрунтуючись на власному досвіді, може відрізнити хороше від поганого.

**Прихильність ідеї** — концептуальний блок, породжуваний небажанням відмовитися від прийнятої раніше позиції, визначення чи рішення.

**Професійна компетентність** — 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворювана лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань і функцій, виконуваних у професійній діяльності; 2) суттєві знання наукових основ та технологій професії, здатність використовувати ефективні методи та засоби досягнення цілей; 3) сукупність професійних знань, умінь, навичок для виконання посадових повноважень, завдань та функцій; 4) ступінь прояву притаманного людині професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади; 5) основний критерій та необхідна умова прояву професіоналізму і професійної майстерності, основа професійно-професійно-ділової надійності; 6) глибоке, досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, способів та засобів досягнення намічених цілей; 7) високий ступінь володіння необхідним набором професійних знань, здатність аналізувати та приймати безпомилкові рішення навіть в умовах виникнення неординарних ситуацій; 8) інтегральна професійна здатність людини, яка означає її підготовленість до вирішення певного класу професійних завдань.

**Види П. к.:**

- *Інтегративна* — здатність до інтеграції знань, навичок, їх ефективного й результативного використання.
- *Соціально-психологічна* — знання про емоційні, мотиваційні засади діяльності.
- *Управлінська* — знання і вміння прийняття рішень, їх реалізації та контролю за ними.
- *Поведінкова* — здатність практично втілювати теоретичні знання, результати попереднього досвіду тощо.

**Професійна управлінська майстерність** — ступінь володіння посадовою особою накопиченим професійним досвідом у сфері місцевого самоврядування з такими обов'язковими характеристиками, як високий рівень професійних практичних компетентностей, володіння на рівні досконалості необхідними інструментами, прийомами, методами та засобами праці, що служать гарантією отримання позитивного результату.

**Види П. у. м.:**

*Концептуальна* — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації, в цілому.

*Адміністративна* — здатність дотримуватися виконання правил організаційної культури, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, уміти передавати свої розпорядження підлеглим.

*Аналітична* — здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби для вирішення управлінських завдань.

*Технічна* — здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних професійних знань, умінь, навичок.

*Майстерність приймати рішення* — здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення з-поміж низки існуючих альтернатив.

*Підприємницька* — здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням до розширення масштабів справи.

*Комунікативна* — вміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими співробітниками.

*Соціально-психологічна* — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, їхніх потреб та законів державного управління та соціальної психології.

**Професійна придатність і професійна готовність до служіння в органах місцевого самоврядування** — суб'єктивний стан посадової особи, вмотивованої на виконання професійних завдань у процесі щоденної діяльності на посаді очільника органу місцевої влади, що проявляються в таких компонентах її особистості, як цілісність натури, інтелект, широта мислення, сила розуму, твердість характеру, професійність, професіоналізм, громадянськість тощо.

**Професійна честь, професійна гідність посадової особи** — внутрішнє благородство істинного професіонала, що передбачає обов'язкову наявність таких морально-етичних і психолого-особистісних якостей, як відданість справі, відповідальність, порядність, єдність слова й діла, добросовісність, принциповість, гордість за те, що займається улюбленою та корисною людям справою.

**Професійний досвід посадової особи** — 1) сфера суспільної практики, поділена на частини; 2) один з видів професійної діяльності.

**Професійний менталітет** — компонент професійної свідомості, що виражає систему ціннісних орієнтацій і професійного самовизначення особистості у соціальному, правовому, політичному, історичному, професійному просторі.

**Професійний розвиток** — 1) процес поліпшення професійних здібностей, нарощування професійного досвіду, що забезпечують якісне виконання завдань та функцій, які стоять



перед органом місцевого самоврядування; 2) процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду новим, відмінним від попереднього змістом; 3) процес досягнення певного рівня професійної культури шляхом розпредмечування професійного досвіду попередніх поколінь та опредмечування свого власного професійного досвіду у повсякденній професійній діяльності; 4) набуття нових компетентностей, знань, умінь, навичок; 5) процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад; 6) процес накопичення якісних та кількісних, прогресивних і регресивних змін у психіці людини як професіонала.

**Професіонал** — 1) посадова особа, яка максимально ефективно й результативно вирішує завдання професійної діяльності на основі умілого застосування набутих загальнотеоретичних, спеціальних, психологічних знань, умінь, навичок та особистісних, індивідуальних, діяльнісних рис; 2) людина, яка засвоїла ціннісні орієнтації в професії, виконує професійну діяльність на рівні вимог професії, усвідомлено розвиває свою особистість засобами професії.

**Професіоналізація** — 1) соціальне явище, обумовлене появою й розвитком професійних видів діяльності людини; 2) професіональний розвиток людини; 3) (*соціальний рівень*) — якісні й кількісні зміни у професійному житті суспільства; 4) розвиток і ускладнення системи суспільних інститутів, що регулюють процес освоєння людиною професійної ролі та забезпечують кожному члену суспільства можливість набутти відповідну його здібностям професію та працювати у вибраному виді діяльності; 5) (*особистісний рівень*) — якісні зміни в діяльності людини, пов'язані зі змістом та характером її праці, набуття нею професіональних рис; 6) процес становлення професіонала, який наближає людину до еталону.

**Професіоналізм** — 1) інтегральна характеристика індивідуальних, особистісних, суб'єктно-діяльнісних якостей, що розглядаються як цілісне утворення, що дає можливість на максимальному рівні успішності вирішувати завдання, типові для професійної діяльності особи; 2) стійко успішний за отримуваними результатами високий рівень вирішення завдань, що становлять зміст професійної діяльності людини.

**Професіоналізм управлінської діяльності** — 1) сукупність загальнотеоретичних, психологічних, спеціальних управлінських знань, умінь, навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного здійснення управлінської діяльності; 2) готовність і здатність застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного здійснення керівництва підлеглими; 3) інтегральна характеристика індивідуальних, особистісних, діяльнісних властивостей як цілісного утворення, що дають можливість персоналу на максимальному рівні успішності вирішувати поставлені перед ним завдання.

**Професія** — 1) соціальна роль, яка вимагає визначеного рівня знань, умінь, навичок, за якими забезпечується навчання у відповідних навчальних закладах; 2) вид трудової діяльності, що визначається предметно-функціональним змістом праці та її виробничо-технологічним розподілом.

**Психологічний тренажер** — система вправ для тренування психологічних реакцій певної групи, наприклад технік психологічного самбо, інформаційного діалогу.

**Рекомендації щодо складання плану роботи на день:**

- Складати план в письмовому вигляді (принципово важливо).
- Не планувати робочий день більш ніж на 60 %.
- Не зважаючи ні на яку поспішність, починати робочий день із систематичного обдумування (15 — 20 хв) сьогоднішнього дня.
- Перевірити перед початком роботи, чи всі завдання попереднього дня виконано.



- Визначити пріоритети та відповідну їм послідовність виконання робіт.
- Виділити час, щоб закінчити незавершену роботу вчорашнього дня.
- Не піддаватися спокусі виконати спершу всі дрібні справи, переносючи великі, важкі та неприємні на потім. Варто спершу виконати найважче завдання дня.
- Не забувати виділяти час на підготовчу роботу (збір інформації, підготовка проектів документів тощо).
- Дрібні справи групувати за видами чи напрямками робіт (дисципліна, управління, робота з клієнтами тощо).
- Відмічати виконані пункти плану. Бажано заохочувати себе за особливо успішне виконання плану (невеликий відпочинок, перерва на каву тощо).

**Рівень індивідуальної чутливості** — невидима особистісна межа, на перевищення якої людина відповідає захисною реакцією.

**Рівень професійної компетентності посадової особи** — 1) характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками; 2) оцінка професійності та професіоналізму службової діяльності на основі оцінювання: освітньо-кваліфікаційного рівня, здатності володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками, досвіду роботи.

**Рівні лідерства** — сфери реалізації лідерства: персональне, командне, інституційне, у громаді.

**Різноманітність навичок** — надання співробітнику можливості максимально використовувати різноманітні таланти і вміння в процесі вирішення завдань, що надає його професійній діяльності особливої значимості.

**Розвиненість емоційної сфери особистості** — фактор продуктивності розвитку лідера, оскільки його цілісний розвиток та ефективна діяльність можливі лише за одночасної участі логічних та емоційних структур його особистості, тобто за рахунок синтезу інтелекту, афекту, дії.

**Розкутість** — свобода суджень, яка є важливим фактором впливу, особливо у випадку вирішення нових чи неординарних завдань.

**Розслаблення м'язів** — техніка розслаблення, яка полягає у знятті напруги з різних груп м'язів.

**Самоактуалізація особистості посадової особи** — максимально повне використання особою своїх талантів, здібностей, можливостей.

**Самовизначення посадової особи** — 1) наявність певної життєвої та професійної позиції, а також уміння чітко і ясно сформулювати та викласти її для інших; 2) відчуття свободи вибору.

**Самовдоволення** — концептуальний блок, що виникає не внаслідок прийняття хибних передумов чи скоєння логічних помилок, а породжується страхом, невіглаством чи ментальними лінощами.

**Самоефективність керівника-лідера** — 1) суб'єктивний механізм регуляції цілеспрямованої активності особистості; 2) система суб'єктивних уявлень про здібності успішно діяти в конкретних ситуаціях, яка має оцінювальний характер та забезпечує регуляцію дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей за рахунок формування суджень про свою здатність успішно вирішувати поставлені завдання.

**Самозахист** — захисна реакція особи, яка відчуває певну загрозу, пов'язану з комунікативним актом, яка позбавляє її можливості слухати й чути співрозмовника.

**Самооцінка лідера** — усвідомлення власної особистості та індивідуальності.

**Самопрезентація** — управління враженням, яке керівник здійснює на підлеглих з метою підтримки чи посилення свого впливу на них.

**Самопросування** — 1) прояв власної компетентності у діях; 2) наочна демонстрація керівником своїх можливостей у задоволенні потреб підлеглих.

**Саморозвиток посадової особи** — 1) розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів відповідно до власної програми; 2) інтегративний творчий процес свідомого особистісного становлення, заснований на взаємодії внутрішньозначимих та активно творчо сприйнятих зовнішніх факторів з притаманними йому такими характеристиками, як доцільна внутрішня активність та усвідомлена спрямованість на розгортання й удосконалення значимих для лідера та формування нових властивостей, сторін, якостей; 3) розвиток особистості, результатом якого є підвищення рівня суб'єктності людини, її здатності й потреби у самовизначенні та самопізнанні, створення системи акмеологічних ресурсів та формування на їх основі особистісного потенціалу як умови повноцінної самореалізації у щоденній діяльності.

**Саморозкриття** — розкриття перед іншими людьми власних амбіцій та різних сторін своєї особистості, необхідне для подальшого кар'єрного і професійного зростання.

**Самосвідомість посадової особи** — 1) усвідомлення та оцінювання самої себе як суб'єкта практичної та пізнавальної діяльності, як особистості — своєї моральності та інтересів, цінностей, ідеалів, мотивів поведінки; 2) мірило та відповідний пункт ставлення до себе та інших людей.

**Самоутвердження** — 1) спосіб людини бути самою собою з метою знайти своє місце в житті, свою професійну, ділову, соціокультурну нішу; 2) те саме, що й самовираження, але лише як усталена форма професійної діяльності в певних умовах.

**Можливі варіанти С.:**

- *Самовираження свідоме* — прояв своїх особистісних і професійних якостей (талантів, здібностей, знань, умінь) за сприятливих умов, що спонукають до цього. У формі публічного виступу використовується як засіб реалізувати свій шанс, стати лідером чи одним із членів команди.
- *Самовизначення* — наявність певної життєвої і професійної позиції, а також уміння чітко і ясно сформулювати й викласти її для інших.
- *Самопрезентація* — висловлювання типу заяв, повідомлення про те, що «я такий, звідти, навіщо й тому». Мета — прийняття в члени певної соціальної групи, спільноти, команди, товариства тощо.
- *Самопред'явлення* — уміння показати свою роль, викликати інтерес до себе з метою співробітництва у певній сфері, в конкретній справі. Мета — реклама своїх можливостей, послуг; партнерства.

**Світогляд** — система узагальнених поглядів на світ та місце людини в ньому, на її ставлення до оточуючої її дійсності та самої себе, а також обумовлені цими поглядами її переконання, ідеали, принципи пізнання й діяльності.

Носій С. — особистість, соціальна група.

Виділяють три основні типи С.: життєвий, релігійний, філософський.

**Синектика** — техніка, що сприяє підвищенню творчого потенціалу при вирішенні проблем та полягає у визначенні невідомого людині шляхом використання нею відомих їй понять.

**Складові індивідуальних змін** — хвилювання, конфронтація, прояснення, кристалізація, зміни.

**Складові лідерського потенціалу посадової особи — професіонала:**

- *Компетентність* — досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми.
- *Особистісні особливості та ділові риси* — впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність.
- *Здібності* — інтелект, пам'ять, творчі здібності.
- *Установки, цінності, пріоритети* — визначають ставлення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію, приймаючи рішення.

**Службова діяльність** — 1) діяльність, спрямована на здійснення волі носія верховної влади у сфері державного управління; 2) органічне поєднання функцій: інформаційно-аналітичної, адміністративно-розпорядчої, контрольної-перевірочної; 3) діяльність, розрахована на найдостойніших і спеціально професійно підготовлених людей; 4) діяльність, соціально орієнтована на чесне й добросовісне служіння суспільному інтересу.

**Служіння** — найвища форма реалізації покликання, добродійність за принципом «життя для інших», творіння добра без розрахунку на будь-яку особливу винагороду.

**Смисл життя** — суб'єктивне узагальнення життя за критеріями її достовірності-недостовірності та повноти самовиразу особистості, яке належить до минулого, теперішнього, майбутнього.

**Смислові стимули динаміки особистісних цілей посадової особи — лідера** — бажання, готовність, здатність сучасного керівника-лідера здійснювати постійний аналіз динаміки власних цілей:

Модальності	Індикатори
<i>Потреби</i>	Я мрію Я хочу Я бажаю
<i>Особистісний потенціал</i>	Я можу Я у стані Я здатний
<i>Компетентність</i>	Я вмію Я навчений Я маю навички
<i>Особистісні смисли</i>	Я повинен Я зобов'язаний Мій обов'язок
<i>Цілеутворення та цілепокладання</i>	Моя ціль Я добиваюсь Я прагну

**Совість** — 1) поняття моральної свідомості; 2) внутрішнє переконання особистості у тому, що є добром і злом; 3) усвідомлення моральної відповідальності за свою поведінку; 4) прояв здатності особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання, здійснювати самооцінку своїх вчинків.

**Соціалізація** — 1) процес засвоєння людиною певної системи знань, норм та цінностей, що дозволяють їй функціонувати як повноправному члену суспільства; 2) процес, що включає в себе як соціально контрольовані процеси цілеспрямованого впливу на особистість (виховання), так і стихійні, спонтанні процеси, які впливають на її формування; 3) один з механізмів входження особистості в соціальні інститути та досягнення зрілості; 4) історично обумовлений процес, результат засвоєння й активного відтворення соціального досвіду, необхідного для успішного його функціонування в суспільстві; 5) процес, завдяки якому людина набуває соціальної природи і здатність до колективного співжиття; 6) двосторонній процес, в якому людина відіграє не пасивну роль, а активно навколишнє середовище; 7) процес, що не закінчується дитинством, а продовжується все життя; 8) процес розвитку контактів індивіда з іншими людьми; 9) процес не лише збагачення знаннями, досвідом, а й набуття можливості стати особистістю і впливати на інших людей.

**Соціалізація політична** — політичний розвиток особистості як процес активного засвоєння індивідом ідеологічних та політичних цінностей, норм суспільства і перетворення їх в осмислену соціально-політичну установку, яка визначає позиції та поведінку індивіда в політичній системі суспільства.

Системна залежність С. п. від індивідуально-психологічних, соціально-психологічних, соціально-політичних факторів.

**Соціальний капітал** — соціальні зв'язки особистості.

**Соціальний статус** — положення, позиція, що обумовлює місце та роль особистості в державі, суспільстві, соціальній групі, трудовому колективі, сім'ї тощо.

**Соціально-психологічна майстерність посадової особи** — здатність ефективно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з урахуванням їх індивідуально-психологічних рис з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності в місцевому самоврядуванні.

**Спосіб мислення керівника з використанням лідерства:**

- Визначає межі організації за цінностями /цілями.
- Усуває традиційні стіни.
- Формує зв'язки, що базуються на виборі, а не на контролі.
- Бачить кожного співробітника як людину та особистість.
- Створює відданість, а не залежність.

**Сприйняття** — 1) унікальне бачення світу людиною; 2) процес створення внутрішнього уявлення про зовнішній світ; 3) динамічний процес, пошук найкращої і правильної інтерпретації людиною наявних даних.

**Спрямованість особистості** — сукупність стійких мотивів щодо орієнтації діяльності особистості незалежно від ситуацій, що характеризується її інтересами, цінностями, нахилами, переконаннями, ідеалами, в яких виражається світогляд людини, створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, обумовлює її цілі та мотиви.

Розрізняють три типи С. о.: на взаємодію (комунікативна), на завдання (ділова), на себе (особистісна).

Знання С. о. співробітників допомагає керівнику знайти до них правильний підхід, що значно полегшує процес їх мотивації, стимулює керівника на виробництво та реалізацію особистісного, мотиваційного, психологічного й інтелектуального ресурсів, забезпечує соціальну ефективність управління.

**Старанність** — важливе джерело впливу, яке передбачає особисту зацікавленість.

**Стиль життя** — соціально-психологічна категорія, яка виражає певний тип поведінки людини.

С. ж. охоплює все життя людини, але дозволяє зосередити увагу на суб'єктивній стороні людської діяльності, мотивах, формах вчинків, щоденній поведінці індивіда тощо.

**Стиль навчання** — характерний для особи тип сприйняття та інтерпретації інформації, а також реакції на неї.

**Стиль життя особистості** — 1) особливий тип поведінки, притаманний конкретній людині; 2) спосіб сприйняття умов життя людини; 3) особлива манера дій та поведінки особи, що відповідає індивідуально неповторним рисам її психіки, характеру, темпераменту.

**Стійкість** — 1) комбінація трьох характеристик особистості, стійкої до стресів: самоконтроль, відповідальність, прийняття виклику; 2) здатність впоратися зі стресом.

**Стратегія життя** — вирішення людиною життєвих протиріч та визначення кардинального напрямку і способу життя, що відповідає певному її типу.

**Стратегія малих перемог** — стратегія, використовувана особою для боротьби зі стресами, що передбачає відзначання кожного невеликого успішного кроку в процесі вирішення поставлених завдань.

**Стресори** — стимули, які викликають у людини фізіологічні та психологічні реакції.

**Структура професійного самовизначення** — взаємодія його утворюючих рівнів: акмеологічного, концептуального, технологічного, рефлексивного, комунікативного, інформаційного.

**Суб'єктивні характеристики** — усі якості людини, від яких залежить здійснення нею професійної діяльності.

**Суб'єктно-професійна структура** — сукупність взаємопов'язаних компонентів особистості професіонала, що забезпечують збереження цілісності, тотожності професії і суб'єктності у ній особистості за різноманітності зовнішніх та внутрішніх змін.

**Сутнісні складові особистості** — генетичні біологічні особливості та соціальні властивості.

**Сутнісні складові самовдосконалення особистості:**

- постійний об'єктивний самоаналіз;
- цілеспрямоване порівняння власної поведінки з поведінкою колег;
- самооцінка адекватності та адекватність самооцінки;
- створення власної системи цінностей на основі загальнолюдської моралі.

**Творча індивідуальність** — 1) фундаментальна категорія соціального управління, особливо його інноваційної складової — соціальних технологій; 2) творіння людей та самої людини (на відміну від таланту, який є даром Божим) розвинутий, відшліфований талант, що оволодів усією людською культурою; 3) основа не лише генія, а й таланту; 4) поняття, що відноситься і до особистості, талант якої ще не встиг себе проявити (тому воно ширше поняття таланту).

Без творчості, без неординарних рішень, носіями яких завжди є Т. і., не може бути ефективного управління.

**Творча особистість** — посадова особа місцевого самоврядування, що володіє креативними якостями і здібностями, мотивами, знаннями та вміннями, завдяки яким нею створюються продукти діяльності, що відрізняються новизною, оригінальністю, суспільною корисністю.

**Творчість** — створення чогось нового через подолання впливу зразка.

**Темперамент** — загальний, вроджений стиль реагування, збудливість і сприйнятливність людини до вражень зовнішнього світу.

**Термінальні цінності** — цінності, з якими особа пов'язує досягнення бажаних цілей.

**Техніка глибокого дихання** — техніка розслаблення, яка полягає у послідовності глибоких повільних циклів дихання.

**Техніка глибокого розслаблення** — повне розслаблення тіла і призупинення ментальної діяльності, що сприяє підвищенню психологічної стійкості.

**Технічна майстерність посадової особи** — здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання.

**Технології виховання** — науково обґрунтована система принципів, форм, методів і прийомів виховного впливу на внутрішній духовний світ особистості, умови формування і функціонування спілкування та життєдіяльності людей.

**Технології особистої привабливості, чарівності** — технології формування розгорнутого змісту іміджу, проявляються у двох варіантах: модульні (загальні) та індивідуальні (конкретні).

**Толерантність до невизначеності** — індивідуальна здатність працювати у невизначених, мінливих, непередбачуваних ситуаціях, що характеризуються недостатністю, невизначеністю чи заплутаністю інформації.

**Точки опори** — 1) стратегія, пов'язана з можливістю вийти з важкої ситуації; 2) те, що допомагає людині вийти переможцем або менш хворобливо з важкої життєвої ситуації.

**Уміння** — здатність посадової особи на основі засвоєних знань ефективно й результативно виконувати службові обов'язки.

Класифікація умінь: предметно-практичні, предметно-розумові, знаково-практичні, знаково-розумові.

**Управління професійно-посадовим розвитком (управління посадовою кар'єрою)** — діяльність керівників державних органів влади, кадрової служби, спрямована на розвиток здібностей співробітника, накопичення ним професійного досвіду, раціональне використання його потенціалу як на його користь, так і на користь організації.

**Управлінська антропологія** — 1) система спеціально підібраних та необхідних для здійснення цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу державного службовця як людини адміністративної; 2) система різноманітних знань про природу людини та її досягнення у різних сферах суспільного жит-

тя, спеціально відібраних, адаптованих та перекладених на технологічну мову, необхідних для цивілізованої управлінської діяльності.

**Управлінська культура посадової особи** — 1) єдність характерних для цього етапу діяльності наявних у неї управлінських та людинознавчих знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності; 2) частина загальної культури, пов'язана з формуванням управлінських знань, суджень, почуттів, настроїв, управлінських концепцій, навичок управлінської та організаційної поведінки; 3) стійка система професійних та людинознавчих знань, умінь, навичок, оцінок, норм спілкування, що безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства.

**Успішність професійної діяльності** — якісна характеристика діяльності професіонала в аспекті відповідності соціально значимих результатів його професійної діяльності ступеню особистої задоволеності її процесом та результатами.

**Уява та фантазія** — техніка розслаблення, яка полягає у зміні фокусу свідомості шляхом розглядання зорових образів.

**Формула виживання** — здатність виживати у щоденному бутті з урахуванням трьох обов'язкових складових:

- *Рекреація* — заходи для відновлення фізичної активності.
  - *Релаксація* — стан психічного переключення свідомості на думки, здатні викликати позитивні емоції.
  - *Катарсис* — моральний контроль та порівняння своїх думок, почуттів, вчинків, слів з моральними ідеалами, духовне прагнення, устремління до піднесеного, прекрасного.
- Формула виживання = Ч(рек.) + Ч(рел.) + Ч(катарс.) : Ч(доба) - Ч(сон).*

**Формула досягнення успіху керівником-лідером:**

- Самоусвідомлюваність.
- Самопізнання.
- Самовладання.
- Самоконтроль.
- Самонавчання.
- Самовдосконалення.
- Самовираження.
- Самореалізація.

**Функціональний аналіз (аналіз за компетентнісним підходом)** — поетапне виявлення та послідовний опис завдань, функцій, змісту, характеристик виконуваної за посадою роботи на основі врахування чітко визначених вимог щодо рівня професійної компетентності претендентів (кандидатів) на зайняття посад.

**Харизма** — психологічна привабливість, здатність викликати у людей прихильність до своїх цілей та ентузіазм для їх досягнення.

**Цивілізована особистісна сила** — здатність керівника здійснювати вплив на підлеглих з дотриманням правил етикету і власних етичних норм.

**Цілісність особистості** — 1) інтегральна системоутворююча якість, яка об'єднує сукупність здібностей та характерологічних особливостей і проявляється за допомогою відповідної творчої сили; 2) визначальний орієнтир розвитку лідера.

**Ціннісне ставлення до самовдосконалення** — фактор продуктивності розвитку лідера, результат засвоєння акмеологічних знань і значимих моделей саморозвитку та саморегуляції в психологічному плані та їх перетворення в індивідуальний досвід саморозвитку.

**Я** — центральна, «ядерна», «соборна» характеристика особистості, інтегральний вираз самопізнання та самосвідомості.

В абсолютному смислі Я — це і є особистість. Усе особистісне співпадає з Я-вираженням. Усе, що людина не ідентифікує (не ототожнює) зі своїм Я (особистісний смисл), не є для неї психологічно особистісним.

**Янусове мислення** — одночасна наявність взаємовиключних думок та ідей, суперечливість мислення.



***І якщо колектив добровільно визнає винятковість свого керівника, неухильно буде слідувати за ним, вірити його компетентності, освіченості, людяності, високій моральності, тоді можна вважати, що досягнуто таке бажане злиття ролі керівника й лідера.***

*В. І. Кноррінг*

### III. КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД



**Автономія** — 1) свобода вибору при вирішенні питань про те, коли і як повинне вирішуватись поставлене завдання; 2) одна з характеристик привабливої роботи.

**Авторитарна модель організаційної поведінки** — вплив на поведінку співробітників та контроль за їхніми діями здійснюється шляхом реалізації влади осіб, наділених офіційними повноваженнями.

**Авторитарна особистість** — особистість, яка вірить у послух та повагу до влади, у те, що сильні повинні керувати слабкими, надзвичайно переймається ідеєю влади.

**Авторитарне лідерство** — одноосібний керівний вплив на основі загрози застосування сили.

**Авторитет** — 1) набуте людиною беззастережне значення і вплив, засновані на знаннях, моральних достоїнствах, досвіді, традиціях; 2) одна з форм здійснення влади, один з важелів управління; 3) форма суспільних відносин, заснованих на загально визнаній значимості та високому впливі людини, групи, організації чи соціального інституту, що формується завдяки заслугам, достоїнствам, якостям суб'єкта, які отримали широке визнання і схвалення в суспільстві.

А. виникає з відносин соціальної практики. Джерелом А. служить прийняття і визнання достоїнств певної людини, групи, соціальної норми чи уявлення, які, як правило, не піддаються аналізу і приймаються в цілому в силу звички, традиції, установки тощо.

З точки зору характерологічних рис авторитетні особистості зобов'язані володіти певною демонстративністю, щоб мати можливість «заряджати» своїх прихильників. Оптимальними є ситуації збігу формального посадового А. з неформальним особистісним А., можливі також різні ступені відмінності між цими соціальними ролями. Найгірша комбінація складається тоді, коли посадове формальне лідерство належить одній особі, а реальним А. володіє інша і їхні цілі не співпадають.

Відносини А. є бажаними і навіть обов'язковими в організації групових дій, коли необхідним є узгодження особистих інтересів кожного із учасників, тим більше у випадках, коли діяльність вимагає певного вольового зусилля, примусу, подолання безпеки.

**Авторитет посадової особи місцевого самоврядування** — обов'язкове поєднання авторитету її посади (офіційний, формальний, посадовий авторитет) з авторитетом її особистості (неофіційний, неформальний, особистісний авторитет).

Посадова особа, покликана впливати на колектив очолюваного нею органу місцевого самоврядування та на жителів територіальної громади силою своєї особистості, зобов'язана бути носієм А.

**Адміністративна майстерність посадової особи** — здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, уміло передавати підлеглим свої розпорядження.

**Адміністративне боягузтво посадової особи** — боязнь взяти на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ініціативи підлеглих, готовність до будь-якого компромісу заради «спокою» вищестоящого керівництва.

**Адміністративний етикет** — сукупність специфічних правил, що регламентують службову поведінку, зовнішній прояв взаємовідносин у процесі професійної діяльності і в усій багатоманітності форм службового спілкування.

**Адміністративний трепет** — страх підлеглих перед вищестоящим керівництвом органу місцевого самоврядування.

**Акме групи** — показник найвищих досягнень в її діяльності, рівні організації та самоорганізації, згуртованості співробітників на основі спільних цілей, інтересів, цінностей.

**Акме організації** — найвищий прояв здатності до організації та самоорганізації, спрямованих на вирішення значимих для неї та суспільства завдань.

**Акомодація** — реакція на конфлікт, в основі якої лежить прагнення зберегти дружні відносини з іншою стороною.

При цьому беруться до уваги інтереси іншої сторони на шкоду власним інтересам. У довготривалій перспективі А. призводить до негативних наслідків для обох сторін взаємодії.

**Активна стратегія** — метод управління стресом, який передбачає створення якісно нової обстановки, вільної від стресорів.

**Алгоритм** — покрокова послідовність дій.

**Аналіз процесу** — один з етапів управління процесом, який полягає в пошуку кращого шляху для його реалізації.

**Аналітичне вирішення завдань** — процес вирішення завдань, який складається з чотирьох етапів:

- Визначення проблеми.
- Знаходження низки альтернативних рішень.
- Оцінювання знайдених рішень та вибір кращої альтернативи.
- Реалізація рішення.

**Аргументація** — систематичне пред'явлення доказів на користь власної позиції.

**Базова компетентність** — сукупність індивідуальних навичок учасників групи, колективу, команди, яка включає їхні знання, стиль роботи, комунікативні моделі, моделі поведінки.

#### Баланс влади в системі управління:

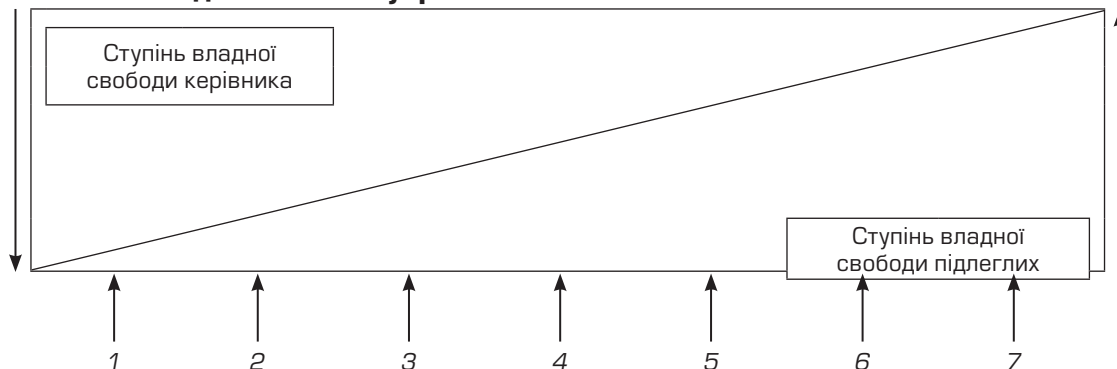


Рис. Баланс влади в системі управління

1 — керівник приймає рішення одноосібно;  
 2 — керівник дає вказівки та переконує;  
 3 — керівник висуває ідеї та окреслює проблеми;  
 4 — спільне обговорення проблем;

5 — підлеглі залучаються до прийняття рішень;  
 6 — підлеглі діють у межах посадових інструкцій;  
 7 — підлеглі діють самостійно.

**Безособова комунікація** — приписування ідеї чи позиції певній невідомій особі, групі чи іншому зовнішньому джерелу, що дозволяє мовцю (комунікатору) уникнути відповідальності за сказане.

**Безпека** — відчуття захищеності від загроз та ризиків на роботі, принаймні на певний тривалий час, яке дає можливість підлеглому співробітнику зосередитись на виконуваний роботі.

**Близькість до центру** — положення, яке дозволяє особі, що його займає, відігравати відчутну роль у неформальних трудових та міжособистісних відносинах. Цим обумовлений доступ до інформації та ресурсів, особисті зв'язки є важливим фактором впливу.

**Блокуючі ролі** — поведінка, яка перешкоджає ефективній роботі колективу (групи, команди тощо) чи окремим його членам.

**Бюрократична особистість** — особистість, яка цінує ієрархію, дотримання правил, неособисті та формальні взаємовідносини; вважає, що співробітники зобов'язані ототожнювати себе з організацією, поступаючись досвідченішим співробітникам, високопоставлені особи повинні володіти прерогативою прийняття рішень, інтереси організації потрібно ставити вище особистих.

**Бюрократичне чванство посадової особи місцевого самоврядування** — зарозуміле ставлення до ієрархічно нижчестоящих підлеглих співробітників.

**Бюрократія** — перехід влади до керівництва, позбавленого здібностей ефективного управління та соціальної відповідальності, та обслуговуючої його групи осіб (номенклатури) з одночасною максимальною централізацією влади в управлінні організацією, внаслідок чого система управління та діяльність усього колективу й організації в цілому переключаються виключно на обслуговування особистих інтересів бюрократичного керівництва та номенклатури організації.

**Вербальна комунікація** — передавання інформації за допомогою знаків у вигляді мовленнєвого спілкування.

**Вербальний вплив** — вплив людини, виражений у словесній формі, усний.

**Вербальні сигнали** — слова, передусім їхній зміст, та характери слів, що використовуються, підбір висловлювань, правильність мовлення та різноманітні види мовленнєвих помилок.

**Вертикальне мислення** — однозначне визначення проблеми, яке не переглядається при пошуку її вирішення.

**Вертикальний конфлікт** — наслідок суперечностей, що виникають між співробітниками, які знаходяться на різних рівнях соціальної драбини.

**Взаємна несумісність** — безвихідна ситуація, що виникає внаслідок невідповідності одного індивіда очікуванням іншого.

**Взаємність, взаємна вигода, співробітництво «з комерційним» відтінком** — 1) стратегія впливу, за якої керівник використовує переговори як засіб для досягнення згоди з підлеглими; 2) підхід, заснований на принципі відстоювання власних інтересів та високій оцінці значимості міжособистісних відносин.

**Взаємодіючий лідер** — лідер, який укладає з підлеглими угоду, при цьому кожна зі сторін прагне максимізувати корисність займаної нею позиції.

**Види ділового спілкування** — види ділової комунікативної міжособистісної взаємодії, основними серед яких є:

- *«контакт масок»* — формальне спілкування, якому властива відсутність прагнення зрозуміти та врахувати особливості особистості співрозмовника. Використання звичних масок — набори виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, які дозволяють приховати відношення до співрозмовника. За деяких умов контакт масок є необхідним для того, щоб не вступати в особистий контакт;
- *формально-рольове спілкування*, за якого відбувається регламентація змісту й засобів спілкування соціальними ролями партнерів;
- *маніпулятивне спілкування*, тобто отримання односторонньої вигоди від співрозмовника на основі використання засобів маніпулятивної техніки впливу на партнера залежно від особливостей його особистості (лестоці, обман, демонстрація сили/слабкості чи доброти, залякування, замилювання очей тощо);
- *світське спілкування* (формальна ввічливість). Його особливість — фактична відсутність спілкування, невідповідність висловлювань та думок співрозмовників. При цьому точки зору партнерів на те чи інше питання не мають жодного значення та не визначають характеру комунікації. Таке спілкування має ритуалізований характер;
- *духовне міжособистісне спілкування*, що сприяє розкриттю глибинних структур особистості. Його характеристики — взаєморозуміння між партнерами, довіра до кожного співрозмовника.

**Визнання** — 1) процес відмічання керівником, колективом чи на рівні організації будь-якого досягнення кожного співробітника; 2) важливий фактор позитивної мотивації підлеглих.

Найпростіша форма В. — похвала керівником співробітника та його досягнення.

**Винагорода** — 1) усе, що є цінним для співробітника; 2) позитивна реакція, яка є безпосереднім наслідком вдалої професійної діяльності; 3) основне заохочення, якого потребує кожний співробітник, — позитивний відгук керівника про його дії.

Найкращі В. — можливості розвитку та визнання особливих заслуг.

Похвала керівника — суттєва форма заохочення.

**Вирішення проблеми** — підхід до вирішення конфлікту, за якого особлива увага спрямована на виявлення основних причин проблеми та пошук рішення методом мозкової атаки.

**Відкриті запитання** — 1) запитання з метою отримання загальної інформації про співрозмовника, що сприяють установленню взаєморозуміння; 2) запитання, які передбачають інформативну відповідь, що вимагає вдумливості від співробітників; 3) запитання, що спонукають забезпечити доступність інформації, стимулюють співробітників задуматися про свою роботу і застосовувати творчий підхід до вирішення проблем.

**Відкриті комунікації** — умова, за якої співробітники відчувають, що мають доступ до необхідної інформації, яка допоможе їм розібратися в навколишній обстановці і таким чином покращити свою роботу, а також отримати інші можливості для досягнення успіху.

**Відкрито-закрите запитання** — 1) будь-яке запитання, яке нібито закликає співробітників висловлювати думки та ідеї, але водночас не дозволяє їм цього робити, оскільки їх грубо перебивають чи починають критикувати внесені ними пропозиції; 2) запитання, що відбиває у співробітників бажання ділитися своїми думками.

**Відносини кооперації** — горизонтальні відносини між співробітниками та органами місцевого самоврядування.

**Відмова** — висловлювання підлеглим своєї незгоди виконувати прохання керівника як суб'єкта владного впливу.

**Відображаюча реакція** — тип реакції на висловлювання співрозмовника, за якого повторюються промовлені ним слова, що сприяє глибшому розумінню сказаного та підтримує мовця.

**Відображення** — недиригентне запитання, що використовується для уточнення і кращого розуміння інформації, яке повторює певну частину попередньо отриманої відповіді.

**Відокремлення предмета від фону** — здатність відкидати все непотрібне, недостовірне, зайве, що допомагає краще зрозуміти проблему і знайти оптимальне рішення.

**Відповідальність** — зобов'язання співробітника виконувати делеговані йому функції та відповідати за результати своєї праці.

**Відсутність інтересу** — 1) стан, в основі якого лежить небажання ставити запитання, отримувати чи досліджувати інформацію; 2) приклад прояву блоку самовдоволення.

**Влада** — 1) здатність особи здійснювати свою діяльність на власний розсуд і впливати на інших людей та події; 2) основний капітал керівника, методи розповсюдження його впливу.

**Влада авторитету** — один із каналів влади, при використанні якого керівник, що має авторитет у підлеглих, здійснює на них владний вплив без демонстрації своєї владної уповноваженості.

**Влада впливу (референтна влада)** — один із каналів влади, заснований на взаємодії лідера з впливовими особами, що дає йому опосередковану силу влади.

**Влада інформації** — один із каналів влади, який ґрунтується на тому, що виконавці постійно відчувають потребу в інформації, тоді як керівник, зазвичай, регулює її доступ до конкретних співробітників.

**Влада компетенції** — один із каналів влади, який базується на праві професійно підготовленого лідера виступати в якості експерта та арбітра з багатьох виробничих питань.

**Влада нагороджувати** — один із каналів влади, який ґрунтується на тому, що люди легко підкоряються особі, яка має право та можливості нагороджувати й милувати.

**Влада посадового положення** — один із каналів влади, за якого чим вища посадова позиція керівника, тим вищий ступінь його владного впливу на підлеглих.

**Влада примусу** — традиційний канал влади, що базується на страху перед покаранням і на спонуканні підлеглих до діяльності наперекір їхньому бажанню.

**Владний, управляючий вплив посадової особи** — реальний, спонукальний, примушуючий, змінюючий, перетворюючий вплив на свідомість, поведінку та діяльність підлеглих співробітників.

**Вміння, що впливають на точність та ефективність управління:**

- Пам'ятати і враховувати: усі люди різні. Вивчати людей, визначати, як людина проявляє себе у цей момент.
- Визначати/розрізняти, хто у взаємодії за, а хто проти.
- Якщо людина за — чому вона за? Якщо людина проти — з чим і чому вона не згодна?
- Діяти та реагувати, виходячи з конкретного моменту.
- Помічати усі дрібниці у поведінці людей, розуміти їхнє значення.
- Правильно реагувати на дрібниці. Впливати на них.
- Знати, куди і до чого ведеш людину у результаті свого впливу.
- Визначати цінності людини.
- Чути в словах людини її переконання.
- Уміти працювати з переконаннями та цінностями людини.
- Бути гнучким.
- Здійснювати вплив, розуміючи кожний свій крок (стратегічність).
- У ситуації невизначеності створювати визначеність.
- Розвивати швидку реакцію.
- Розвивати уважність.
- Уміти всередині себе зберігати стан спокою, рівноваги.
- Уміти боротись і співпрацювати.
- Уміти боротьбу перетворювати на співробітництво.
- Уміти робити паузи, вичікувати.
- Завжди збирати інформацію.
- Ставити хороші, потрібні, правильні запитання.
- Відповідати на запитання по суті.
- Навчати інших за допомогою запитань.
- Визначати провідний мотив, намір людини.
- Визначати намір людини в кожній конкретній ситуації.
- Робити людину кращою, а не людині робити краще.
- Створювати правила та механізми їх контролю.
- Розуміти, у кого контроль у ситуації.
- Розуміти, чим же ми управляємо.
- Знати, як контролювати в кожній ситуації, вміти здійснювати контроль (контрольні точки).
- Аналізувати ситуацію за опосередкованими ознаками.
- Розуміти, що закріплюємо заохоченням та покаранням.
- Розуміти сутність делегування (влада і її посилення).
- Знати, розуміти, усвідомлювати природу конфлікту. Що люди ділять у конфлікті?
- Пам'ятати, що відповідальність — це ставлення до себе, інших, результату.
- «Не залишати слідів в управлінні». Даремно не «хвилювати» простір.
- Бути майстром розмови.
- Бути компасом: безпристрасним і точним.
- Заглядати в себе, щоб розгледіти, що в тіні.
- Остерігатись непотрібних знань і таких, що заплутують.
- Усвідомлювати, що знання завжди повинні трансформуватись у розуміння і практику.
- Діяти лише від сили, а не від ущербності.
- Управляти своїм бажанням бути поміченим, переможцем. Не кожний виклик потрібно приймати. Пам'ятати: переможець викликає у протилежної сторони бажання відновити баланс.
- Пам'ятати, що все відносно, усе підлягає змінам.
- Уміти оцінювати факт кожної миті, хто б не був перед тобою (неважливо, хто перед тобою, важливо — що він робить).
- Постійно розвивати інтуїтивне розуміння.



**Внутрішні учасники комунікації органу місцевого самоврядування** — персонал та обрані представники.

**Внутрішні фактори впливу** — фактори обстановки (цілі, організаційна культура, завдання, стиль управління тощо), які впливають на діяльність органу місцевого самоврядування.

Позитивність/негативність В. ф. в. залежить від професіоналізму й управлінської культури персоналу управління, пакета соціальних технологій, які удосконалюють цілепокладання, стиль керівництва, якісні показники міжособистісної взаємодії. В. ф. в. набувають особливої значимості в умовах розбалансованої соціальної організації. Однак часто вони не можуть бути реалізовані, оскільки помилково належать до резерву «другого порядку», оскільки на перший план, як правило, виходять економічні й політичні фактори.

**Внутрішні мотиватори** — внутрішні заохочення, які співробітник відчуває в процесі діяльності, причому між працею та заохоченням існує прямий і часто безпосередній зв'язок.

**Внутрішній менеджмент** — цілеспрямований вплив посадової особи на покращення внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування, зростання його конкурентоздатності, економічної та фінансової стійкості, соціальної ефективності шляхом мережі проектів, розвитку людських ресурсів, інновацій, творчого потенціалу.

**Внутрішня мотивація** — спонукання здійснити щось важливе.

**Вплив** — процес, за якого поведінка чи характеристики одних людей впливають на поведінку або характеристики інших.

#### **Врахування двох дилем в управлінській діяльності:**

- *чесності* — скільки правди говорять одне одному керівник та підлеглий;
- *довіри* — наскільки керівник та підлеглий довіряють один одному.

#### **«Гальма» розвитку особистості керівника:**

- Нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них.
- Завищена самооцінка, намагання все робити особисто.
- Постійна зайнятість дріб'язковими справами, відсутність головної мети в діяльності.
- Спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час.
- Страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту.
- Невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми.
- Прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на матеріальне заохочення.
- Спілкування з підлеглими при «відкритих дверях».
- Фамільярність у відносинах з підлеглими.
- Лицемірство заради люб'язності.

**Гідність** — етичний принцип прийняття рішень, відповідно до якого рішення є правильним у тому випадку, якщо воно не зневажає гідності людей та не призводить до їх поневолення.

**Гнучка комунікація** — усвідомлення та розуміння суб'єктом владних повноважень того, що інші співробітники можуть також внести суттєвий внесок у вирішення проблеми та у забезпечення належних відносин.

**Гомогенність — гетерогенність** — члени гомогенної (однорідної) групи мають схоже соціальне походження, склад особистості, пізнання та цінності, внаслідок чого такі групи найкраще підходять для виконання звичайної роботи.

Члени гетерогенної (різнорідної) групи відрізняються між собою, тому успішніше справляються з новими й складними завданнями.

**Горизонтальний конфлікт** — конфлікт між рівними за ієрархічним статусом співробітниками.

**Групи відносин у форматі «Система — Людина»:**

- Ідентифікація — ототожнення цілей Людини та Системи.
- Розмежування — певний незбіг цілей Людини та Системи.
- Конфлікт — протистояння цілей Людини й Системи.

**Групи ділового спілкування:**

- *Формальне (рольове)* — визначається службовими та соціальними статусами учасників взаємодії.
- *Неформальне (особистісне)* — визначається особистісними статусами та особистими цілями партнерів.

**Групи, які самоуправляються,** — найбільш передовий метод групової роботи, за якого уся відповідальність за прийняті рішення лягає на її членів, що суміщають у своїй діяльності низку функцій.

**Групова динаміка** — 1) різновид технологій соціальної діагностики, спрямованої на виявлення стану соціально-психологічних відносин у малій групі; 2) напрям дослідження малих груп, що спирається на теорію поля та сукупність методів лабораторного вивчення групових соціально-психологічних процесів; 3) галузь досліджень, пов'язана з вивченням процесів виникнення, створення, функціонування, розвитку малих груп.

Явища Г. д.: процеси групового спротиву, формування групової згуртованості, лідерства, мотивації та цілеспрямованості в суспільній діяльності, прийняття групового рішення, результати діяльності малої групи безпосередньо залежать від рівня її розвитку як колективу. Результати дослідження Г. д. мають велике практичне значення в умовах щоденного впровадження нових форм організації праці, багатоманітності власності, партисипативного управління, взаємозацікавленої міжособистісної взаємодії, партнерства і співробітництва.

**Групова організованість** — найважливіша характеристика технологізації соціального простору, критерій оцінки якості інформатизації та технологізації, їхнього впливу на процес соціалізації та гуманізації.

Г. о. формується на базі цілісно-орієнтаційної єдності колективу, узгодженості цілей співробітників, групової згуртованості.

**Групове вирішення проблеми** — 1) системний (логіко-технічний) метод соціальної інженерії, соціальна технологія, що містить опис процедур, необхідних для вирішення складних, слабо структурованих соціальних проблем; 2) самостійний засіб соціальної діагностики і проектування.

Г. в. п. передбачає детальний опис семи проблем: діагностика завдання, аналіз ситуації, окреслення проблем, визначення цілей, напрацювання рішень, розробка проекту і програми його реалізації. У своїй основі реалізує принципи ситуаційного, проектного, діяльнісного та інноваційного підходів.

**Групове мислення** — одна з можливих небезпек роботи в команді, коли для групи більшу цінність має згода у групі, ніж знаходження правильного рішення.

*Фактори виникнення Г. м.:*

- *Ілюзія невразливості* — впевненість у незмінній успішності діяльності команди («Ми просто не можемо не перемогти»).
- *Спільність стереотипів* — відмова від розгляду неприємної інформації шляхом дискредитації її джерела («Вони у цьому нічого не розуміють»).
- *«Раціоналізація»* — подання раціональних пояснень відсутності консенсусу («Причина їх незгоди з нами у тому-то й тому-то»).
- *Ілюзія моральності* — члени команди вважають, що в силу своєї моральності вони не можуть прийняти неправильні рішення («Наша команда просто нездатна прийняти неправильне рішення чи здійснити аморальний вчинок»).
- *Самоцензура* — намагання не говорити вголос про свої страхи та приховати сумніви («Напевно, я помиляюсь, адже всі інші дотримуються іншої думки»).
- *Прямий тиск* — накладання санкцій на членів команди з відмінними від загальних поглядами («Якщо ви не згодні з нами, навіщо вам залишатися у нашій команді?»).
- *Захист розуму від хвилювання* — намагання членів захистити команду від впливу ідей, що хвилюють («Не слухайте їх! Це відомі провокатори»).
- *Ілюзія односторонності* — показник консенсусу для членів команди — це згода більшості «дзвінкогоголосих» її членів («Якщо Х. та І. згодні, це і є консенсус»).

**Гуманізація внутрішньо-організаційних відносин** — 1) олюднення відносин у форматі «керівник — підлеглі співробітники»; 2) активізація особистісного потенціалу кожного підлеглого співробітника; 3) підтримання інституційної пам'яті та корпоративізму між співробітниками усіх ієрархічних рівнів; 4) удосконалення внутрішнього соціального середовища в мікросистемі колективу співробітників; 5) створення конструктивного мікроклімату, сприятливого для колективної діяльності колег-однодумців та самореалізації кожного співробітника.

**Гуманізація праці** — створення умов праці, максимально сприятливих для співробітника, що забезпечують його вільний та різносторонній розвиток.

**Двостороння комунікація** — результат взаємної поваги та гнучкості.

**Дебюрократизація** — комплекс управлінських дій, які необхідно періодично проводити в організації для ліквідації бюрократії і протистояння її виникненню.

**Складові Д.:**

- Періодичний реінжиніринг (перепроєктування) усіх управлінських процесів з метою спрощення та відкритості систем управління.
- Спрощення і прозорість управлінських та фінансових процесів.
- Встановлення персональної відповідальності керівників за результати діяльності (власні, кожного співробітника, колективу, організації в цілому) на всіх рівнях управління.
- Перехід до пріоритету реальних отриманих кінцевих результатів в управлінні відносно процесів управління.
- Відмова від принципу номенклатурної «невразливості» керівника.
- Оцінка ефективності керівників на основі порівняння результатів їх підрозділів з результатами аналогічних організацій-лідерів.
- Створення системи підготовки та перепідготовки керівників-лідерів на основі активних методів навчання та передавання досвіду дебюрократизації.
- Встановлення ліній прямого електронного зв'язку персоналу з керівниками, наприклад, за допомогою електронної пошти.
- Спрощення структур управління, ліквідації надлишкових підрозділів та рівнів управління.

- Запровадження стандартів управління, що унеможливають бюрократію та дефекти управління та визначають процедури і правила дій керівників.
- Запровадження системи стимулювання високопродуктивної праці та інновацій.

**Делегування повноважень** — 1) передавання частини прав та обов'язків одних посадових осіб іншим; 2) делегування керівником своїх повноважень та обов'язків підлеглим співробітникам; 3) один із стилів лідерства, що використовується за умови високого ступеня готовності підлеглих до справи, коли вони здатні й бажають діяти свідомо, відповідально, ефективно та результативно.

**Демократичне лідерство** — лідерство, що дає змогу усім членам групи брати участь у формуванні мети діяльності групи та керівництва нею.

**Деспотичне лідерство (автократія)** — прийняття усіх рішень керівником-лідером та його заборона підлеглим впливати на процес прийняття рішень.

**Деструктивна критика** — 1) зневажливе чи образливе судження про особистість людини; грубе агресивне судження, присоромлення чи висміювання її справ і вчинків, значимих для неї людей, соціальних спільнот, ідей, цінностей, уподобань тощо; риторичні запитання, спрямовані на знаходження і «виправлення» недоліків; 2) конструктивна критика, звернена до людини у той момент, коли вона приголомшена невдачею, провалом тощо.

**Деструктивні констатації** — 1) пригадування й нагадування про об'єктивні факти біографії, які людина не здатна змінити і на які не в змозі вплинути; 2) «дружні», «нешкідливі» посилання та натяки на допущені людиною в минулому помилки, промахи, порушення; 3) жартівливе нагадування про старі гріхи чи особисті таємниці людини.

**Деструктивні поради** — недоречні рекомендації і пропозиції щодо зміни позиції, поведінки та інструкції, не підтвержені соціальними чи професійними відносинами партнерів по взаємодії.

**Децентралізована організація** — організаційна структура, у межах якої право приймати рішення розподіляється аж до нижчестоящих структур.

Унаслідок застосування технології Д. о. підвищується творча активність людей, їхня самостійність та відповідальність, скорочується контролюючий апарат, покращується якість управлінських рішень, активно мобілізуються внутрішні соціальні резерви.

**Директивне консультування** — консультування, яке передбачає обов'язкове ознайомлення керівника з проблемами співробітника, прийняття спільного рішення про наступні дії, спонукання й мотивацію підлеглого до дій, вчинків, діяльності.

**Дискримінаційна комунікація** — одностороння комунікація, позбавлення іншої сторони права голосу.

**Дистанція влади** — 1) ступінь переваги впливу керівника над впливом підлеглих при прийнятті рішень; 2) пристрасне, упереджене ставлення до співробітників чи їх груп.

**Дисципліна** — 1) поведінка людини, що відповідає певним організаційним та соціально-духовним вимогам суспільства на певному етапі історичного розвитку; 2) система соціально-трудова відносин щодо дотримання правил поведінки у процесі колективної професійної діяльності.

**Дисциплінарний вплив** — управлінські заходи, спрямовані на підтримання прийнятих в організації стандартів.

**Дисциплінованість** — форма соціальних відносин, основна риса яких — обов'язковість для усіх членів співтовариства (індивіда, трудового колективу, соціальної спільноти) установлених принципів, правил та норм, завдяки яким забезпечується узгоджене й ефективне соціальне управління.

**Дисциплінуючий підхід** — стратегія, обумовлена негативною реакцією керівника на небажану поведінку підлеглого співробітника, з метою її зупинення, що дозволяє успішно боротися з негативними проявами, однак не сприяє подальшому підвищенню результативності щоденної діяльності підлеглих.

**Діяльність** — форма активної творчої взаємодії особистості із соціальним середовищем, спрямована на досягнення свідомо поставленої мети пізнання чи перетворення навколишнього світу.

Мотивація Д. та способи її здійснення визначаються усіма смисловими зв'язками, типом спілкування, характером суспільних відносин та рівнем технологізації взаємодії людини з природою. Структуровані складові Д. — мета, мотив, умови, способи, результат. Структурування Д. на окремі дії — необхідна умова її технологізації. Серед різних видів виділяють творчу Д., вона відрізняється тим, що не має аналогів для наслідування і приводить до нестандартних оригінальних результатів у формі створення принципово нових матеріальних та духовних цінностей. Важливу роль у творчій Д. відіграють здібності особистості, її уява, знання, уміння, інтуїція, а також потреба в самоактуалізації.

**Діяльність управлінська** — сукупність дій суб'єкта управління (керівника, апарату управління), спрямована на зміну об'єкта управління у заданому напрямі.

Компоненти Д. у. — постановка мети управління, збір та аналіз інформації, оцінювання проблемної ситуації, організація системи управління, підготовка і прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності управління, здійснення функцій соціального контролю.

**Догана** — метод корекції поведінки, що використовується для трансформації неприйнятної поведінки у прийнятну. При порушенні стандарту поведінки має використовуватись невідкладно.

**Дорожня карта формування і функціонування сучасного динамічного органу місцевого самоврядування** — процес формування посадовою особою — лідером ефективного й динамічного органу місцевого самоврядування, схожого на добре відрегульований автомобіль: кожна складова такої організації відома своєю якістю, дієвістю й ефективністю, проте діють окремі частини не самі по собі, а у взаємозв'язку з іншими, як інтегроване ціле.

Динамічний орган місцевого самоврядування мотивує своїх співробітників і працівників на обраних посадах, максимально ефективно й результативно використовує весь їхній потенціал, відданий ідеї оперативного та ефективного реагування на потреби громади та їх задоволення, адекватного використання можливостей; використовує свої повноваження та ресурси для зосередження на справжніх пріоритетах громади; цінує і залучає місцевих партнерів та сусідні муніципалітети до реалізації спільних починань.

**Основа динамічного органу місцевого самоврядування:**

- високі стандарти діяльності, які показують співробітникам цілі їхньої щоденної діяльності і служать для них джерелом рішучості й наполегливості;
- організаційна інтеграція, взаємодія, співробітництво — орган місцевого самоврядування працює як єдиний механізм, кожний його підрозділ підтримує інші, існує чітка усвідомленість усіма співробітниками значимості спільної командної роботи;

- *взаємопідтримка співробітників*, які добре працюють у командах; знають пріоритети, напрями та цілі діяльності; переймаються інтересами суспільства/громади та бачать свою ціль у здійсненні належного управління на місцях; добре співпрацюють з посадовими особами; відчувають, що завдяки підтримці організації можуть якнайкраще реалізувати свій особистісний потенціал.

**Складові динамічного органу місцевого самоврядування:***Далекоглядність*

- Виявляє виклики майбутнього.
- Визначає необхідні для успішного функціонування бачення й цінності.
- Сприяє чіткому формулюванню цілей.
- Допомагає усвідомленню спільної мети.

*Орієнтація на результат*

- Відданість роботі заради громади — віра у необхідність продукування результату для усіх зацікавлених сторін.
- Досягає суттєвих результатів для громади: місцевого населення та організацій у громаді.
- Сприяє дієвості місцевого управління шляхом наголосу на цінності управління на місцевому рівні.
- Особливий наголос на ефективності й результативності діяльності та її результатах для громади: як короткострокових, так і довгострокових.

*Залучення та розвиток співробітників*

- Усі співробітники мають можливість навчатися та розвиватися.
- Прагне реалізувати потенціал усіх співробітників, команд, колективу.
- Залучає співробітників до покращання щоденної діяльності.
- Створює культуру спільних цінностей, участі, залучення, чесності, довіри.

*Увага до місцевого населення та організацій*

- Якість послуг визначається місцевими жителями як споживачами цих послуг.
- Проводяться регулярні опитування населення щодо їхніх потреб та очікувань від органу місцевого самоврядування.
- Формування (портфеля) послуг відповідно до місцевих потреб.
- Налагодження контактів з усіма групами населення у громаді.

*Управління на основі процесів*

- Підхід до послуг як горизонтальних процесів.
- Акцент на прозорості та ефективності процесів (від потреб до результатів).
- Визначає процеси, які потребують удосконалення.
- Удосконалює процеси для створення додаткової цінності.

*Постійне навчання та інновації*

- Реалізовує політику систематичного удосконалення.
- Аналізує, оцінює діяльність співробітників з метою їх подальшого навчання.
- Поширює інформацію, позитивні практики й досвід у муніципалітеті.
- Сприяє розвитку сприятливого клімату у колективі.

*Розвиток партнерства*

- Розуміє потребу в мережі партнерів, що підтримують один одного.
- Розвиває потужне партнерство.
- Обмінюється інформацією з партнерами.
- З часом зміцнює партнерство у форматі «керівник-лідер — орган місцевого самоврядування — жителі громади».

**Доброчесність**

- Ухвалює політику щодо етики та діє відповідно.
- Прагне реалізувати принципи належного врядування та функціонувати відповідно до них.
- Сприяє розвитку довіри і прозорості.
- Є прикладом дієвості спільних цінностей та належної поведінки.

**Досягнення** — 1) виконання значимих завдань чи результат зусиль; 2) суттєвий мотиваційний фактор для співробітників.

**Духовно-практична діяльність** — форма діяльності, яка поєднує (врівноважує) в собі матеріальний та духовний її аспекти. У Д.-п. д. не лише реалізується соціальна сутність людини, а й створюються умови для обміну смислами й цінностями між суб'єктами діяльності та для прояву індивідуальності кожного з них.

**Електронна комунікація** — ефективна система надання послуг населенню та державі, що продуктивно працює на базі цифрових ІТ-технологій, за допомогою яких створюється державне та соціальне управління з електронними засобами виробництва, накопичення, обробки, передавання й розповсюдження інформації.

**Елементи ефективної комунікативної взаємодії:**

- Правила переконання.
- Компліменти («золоті слова») щодо професійності/професіоналізму співробітника як ефективний психологічний прийом формування позитивної атракції.
- Стиль надання зворотного зв'язку.

**Емоційна мотивація** — підхід до мотивації співробітників, використовуючи який, керівник спочатку зобов'язаний переконатися, що вони мають хороший, оптимістичний настрій та позитивно ставляться до поставленого перед ними завдання, яке вони мають виконати.

Е. м. створює емоційну основу для високої внутрішньої мотивації.

**Емоційне лідерство (емоційна освіченість, емоційна компетентність, резонансне лідерство)** — здатність керівника управляти власними емоціями і на цій основі своїми відносинами з підлеглими співробітниками.

**Складові емоційного лідерства:**

- *Самосвідомість, або оцінка власних емоцій* — здатність розуміти власні почуття у будь-який момент часу.
- *Самоконтроль, або управління власними емоціями* — уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції.
- *Самотивація* — здатність пробуджувати чи «гасити» емоції залежно від поставлених цілей та бажань.
- *Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей* — налаштування на соціальні сигнали, які надсилаються співробітником, уловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника взаємодії.
- *Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект)* — володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно «читати» емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.



**Емоційний інтелект — взаємні очікування керівництва і співробітників:**

Керівник забезпечує	Співробітники забезпечують
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роботу відповідно до штатного розпису.</li> <li>• Чітке керівництво; параметри для особистої ініціативи.</li> <li>• Засоби для досягнення цілей.</li> <li>• Чітку інформацію; належне спілкування.</li> <li>• Доступ до колег.</li> <li>• Привабливе робоче середовище.</li> <li>• Справедливе представництво.</li> <li>• Оцінку виконаної роботи.</li> <li>• Можливості для навчання та поглиблення спеціалізації.</li> <li>• Здатність вирішувати проблеми.</li> <li>• Впевненість у вищому керівництві.</li> <li>• Очілиництво.</li> <li>• Цілісність.</li> <li>• Відзначення конструктивної роботи.</li> <li>• Рекомендації щодо кар'єри.</li> <li>• Підтримку особистісного розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виконання роботи найкращим чином.</li> <li>• Зосередження як на здобутках, так і на результатах роботи.</li> <li>• Чесну самостійну оцінку досягнутого.</li> <li>• Належну якість роботи.</li> <li>• Розумне та чесне ставлення до репутації ОМС, часу та ресурсів.</li> <li>• Дотримання правил.</li> <li>• Повагу до колег.</li> <li>• Співпрацю у процесі формування принципів та планів.</li> <li>• Командну роботу.</li> <li>• Впевненість у керівництві.</li> <li>• Прозорість та цілісність.</li> <li>• Творче мислення.</li> <li>• Мотивацію</li> </ul>

**Емоційний інтелект у лідерстві — наслідки дії компетенцій (основні реакції):**

Компетенція Е. і.	Позитивні наслідки	Послаблюючий вплив
<p><i>1. Самоусвідомлення</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зчитування власних емоцій.</li> <li>• Знання сильних сторін та обмеження.</li> <li>• Впевненість у собі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприяє інтуїції.</li> <li>• Забезпечує здатність бачити типові схеми та зв'язки.</li> <li>• Імпліцитне навчання; відчуття того, що працює / не працює, що важливе / неважливе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бачить світ у чорно-білих фарбах.</li> <li>• Іде на ризик без необхідності.</li> <li>• Відсутність почуття авторитетності</li> </ul>
<p><i>2. Самоорганізація</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоконтроль.</li> <li>• Прозорість (цілісність, чесність, заслуговує на довіру).</li> <li>• Адаптивність.</li> <li>• Пошук досягнень.</li> <li>• Готовність взяти на себе ініціативу.</li> <li>• Оптимізм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечує обґрунтування дій логікою.</li> <li>• Заохочення довіри; контроль над імпульсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превальювання емоцій; зменшується здатність думати та зосереджуватися</li> </ul>
<p><i>3. Соціальне усвідомлення</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Емпатія.</li> <li>• Організаційне усвідомлення.</li> <li>• Відчуття послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перебування на хвилі однієї довжини.</li> <li>• Відповідне оформлення висловлювань.</li> <li>• Підтримка різноманітності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нереалістичні плани.</li> <li>• Неправильні припущення; нездійсненні очікування</li> </ul>
<p><i>4. Соціальне управління (тобто управління стосунками)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Надихання.</li> <li>• Вплив.</li> <li>• Розвиток партнерів взаємодії.</li> <li>• Каталізатор змін.</li> <li>• Управління конфліктом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формує автентичність.</li> <li>• Задає мету люб'язності; сприяє забезпеченню цілеспрямованої товариськості, зосередження на тому, що є важливим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генерація конфліктів; працівники не демонструють те найкраще, що в них є; генерує недовіру та низьку самоповагу.</li> <li>• Заохочує до актуалізації персонального порядку денного</li> </ul>

**Етикет** — 1) звід правил поведінки, відносин, прийнятих у певному товаристві людей; 2) регламент форми взаємовідносин з людьми: форми самовираження; 3) складова частина культури людини і суспільства; 4) сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви взаємовідносин людей у процесі їх спілкування між собою.



**Етико-психологічні принципи управлінського спілкування:**

1. *Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників, здібностей, досвіду, знань:*

- делегування керівником певних повноважень підлеглим;
- підбір підходящих співробітників;
- розподіл між ними сфер відповідальності;
- стимулювання праці;
- координація виконання завдань;
- консультування підлеглих;
- контроль за діяльністю співробітників;
- оцінювання діяльності співробітників.

2. *Принцип повноважень та відповідальності:*

- обов'язок кожного співробітника знати свої посадові обов'язки, права, відповідальність, способи їх реалізації;
- обов'язок керівника створювати такі статуси співробітників:
  - а) соціальний — дотримання конституційних прав та обов'язків, громадських повноважень, що визначаються законами правового порядку та моралі;
  - б) службовий — регламентування службових прав та обов'язків співробітника, справедливе і систематичне оцінювання його особистісно-ділових якостей;
  - в) персональний — особиста задоволеність співробітника взаємовідносинами у групі, можливість проявляти свої здібності та здійснювати вплив на результат діяльності організації.

3. *Принцип раціонального використання керівником свого робочого часу:*

- принцип пріоритетів — розподіл справ відповідно до їхньої значимості від найсуттєвішої до найменш суттєвої;
- принцип Парето — у процесі роботи за 20 % витраченого часу керівник досягає 80 % результатів, а останні 80 % витраченого часу дають 20 % загального підсумку.

4. *Принцип заохочення і покарання:*

- уміння керівника: виявляти найактивніших та добросовісних співробітників і бачити незначні та вагомі досягнення кожного співробітника;
- застосування покарання як засобу впливу на підлеглого відповідно до провини підлеглого. Причому оцінюватися має саме провинна, а не особистість підлеглого.

**Ефективна команда** — 1) колектив талановитих співробітників, неформально об'єднаних для вирішення крупних проблем та досягнення стратегічних цілей, із сильною мотивацією, високим рівнем інтелекту та енергії; 2) колектив, у якому пріоритети організації завжди превалюють над індивідуальними та груповими цілями; 3) система, яка само-розвивається та між більшістю членів якої повинні бути коректні взаємовідносини, певний рівень психологічної сумісності, але разом з цим обов'язковим для них має бути наявність продуктивних внутрішніх протиріч щодо вирішуваних проблем.

Головний принцип побудови ефективної команди — тісне поєднання стратегічних цілей організації з особистими мотивами і стимулами учасників команди.

Формула ефективної команди — досягнення інноваційних результатів на основі само-реалізації співробітників як творчих особистостей.

**Ефективні методи впливу керівника на підлеглих співробітників:**

- Особистий приклад керівника.
- Моральне і матеріальне заохочення ефективності та результативності діяльності.
- Об'єктивність покарання і критики.
- Розширення повноважень та відповідальності підлеглих.
- Залучення підлеглих до процесу підготовки управлінських рішень.
- Оцінка та контроль за робочими результатами.

- Чіткість та конкретність поставлених цілей.
- Переконавання, чіткість аргументації своєї позиції.
- Удосконалення організації та умов праці.
- Підвищення самооцінки, самоповаги співробітників.

**Ефективність діяльності керівника** — 1) продуктивність діяльності з урахуванням засобів та ресурсів, що ним використовуються; 2) увесь спектр діяльності, спрямованої на підвищення ефективності роботи всього колективу та розвиток власних здібностей.

**Жорсткість у комунікації** — специфіка висловлювань, яка надає комунікації характеру чогось непорушного й абсолютного.

**Завантаження роботою** — навантаження, що лише збільшує її обсяг, не вносячи, по суті, нічого важливого, цікавого чи стимулюючого.

**Закінчене завдання** — завдання, що виконується співробітником від початку до кінця.

**Закриті запитання** — запитання, які ставляться з метою отримання конкретної інформації шляхом обмеження числа можливих відповідей, використовуються за браком часу й необхідності уточнення відкритих запитань, допускають лише відповіді «так»/«ні».

**Заохочення** — 1) мотиваційна стратегія позитивного підкріплення, що полягає у підкріпленні адекватної поведінки підлеглого винагородою, яка видається йому достатньо вагомою, та здійснює сильніший стимулюючий вплив, ніж дисциплінарні заходи; 2) визнання особистих заслуг та досягнень людини шляхом видання акта встановленої форми чи в усній формі, що приносить їй певні моральні та (чи) матеріальні, в тому числі правові, переваги.

**Заповіді ефективного слухання** — елементи уважного й зацікавленого слухання керівником підлеглих, що дозволяють започаткувати і здійснювати взаємозацікавлену комунікативну взаємодію:

- Пам'ятати, що слухати і говорити одночасно неможливо.
- Прислухатися до основних ідей співрозмовника.
- Чутливо реагувати на свої емоційні «точки глухоти».
- Боротися з відволікаючими факторами.
- Намагатися не злитися.
- Не довіряти своїй пам'яті щодо запам'ятовування певної, можливо, важливої, інформації.
- Давати співрозмовникам можливість виговоритися.
- Співпереживати співробітникам.
- Утримуватись від критичних чи емоційно забарвлених суджень.
- Реагувати на послання, а не на людину.
- Намагатися сприймати передусім почуття, що стоять за словами мовця (інтонаційні та візуальні знаки), ніж пряме значення слів.
- Використовувати «зворотній зв'язок».
- Слухати вибірково.
- Намагатися не критикувати (подумки чи вголос) точку зору співрозмовника, навіть якщо вона відрізняється від думки керівника.
- Слухати уважно.
- Створювати позитивну обстановку для спілкування.
- Ставити конструктивні запитання.
- Мати мотивацію для активного слухання.

**Зараження** — передавання свого стану або ставлення іншій людині чи групі людей, які незрозумілим чином переймають цей стан чи ставлення, причому передаватися та засвоюватися стан може як мимоволі, так і навмисно.

**Засоби впливу на мотивацію співробітників** — засоби, спрямовані на активізацію їхньої особистісно-професійно-професійної віддачі та самореалізації у щоденній професійній діяльності:

Засоби впливу	Основний зміст засобів впливу на мотивацію
<i>Організація роботи</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• різноманітність навичок, необхідних для виконання роботи;</li> <li>• завершеність виконуваних завдань;</li> <li>• значимість та відповідальність роботи;</li> <li>• надання самостійності підлеглому;</li> <li>• своєчасність інформації про відповідність роботи встановленим вимогам</li> </ul>
<i>Матеріальне стимулювання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспроможність пропонованої зарплати;</li> <li>• співвідношення постійної та змінної частин зарплати;</li> <li>• зв'язок зарплати з трудовою ефективністю та результативністю;</li> <li>• можливість диференціації зарплати</li> </ul>
<i>Моральне стимулювання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкий набір нематеріальних стимулів, що використовуються керівником</li> </ul>
<i>Постановка цілей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чіткість цілей;</li> <li>• конкретність;</li> <li>• можливість досягнення цілі;</li> <li>• цікавість цілі для співробітника</li> </ul>
<i>Оцінка та контроль</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• різноманітні форми контролю;</li> <li>• оцінка робочих результатів та поведінки</li> </ul>
<i>Інформування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• своєчасність;</li> <li>• повнота задоволеності потреби співробітників у значимій інформації</li> </ul>
<i>Практика управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якість управління;</li> <li>• домінуючий стиль управління;</li> <li>• відповідність стилю управління найважливішим ситуаційним компонентам</li> </ul>
<i>Заходи дисциплінарного впливу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правильний вибір місця (публічно чи в кабінеті);</li> <li>• своєчасність дисциплінарного впливу;</li> <li>• баланс між жорсткістю покарання та серйозністю провини;</li> <li>• роз'яснення причин;</li> <li>• позаособистісний характер покарання</li> </ul>
<i>Звернення до найбільш значимих для підлеглого цінностей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самоповага;</li> <li>• фінансове благополуччя;</li> <li>• відповідальність перед колективом, командою, громадою;</li> <li>• інтереси організації;</li> <li>• кар'єрні перспективи;</li> <li>• інтереси близьких тощо</li> </ul>

**Збагачення роботи (праці, діяльності)** — 1) сукупність методів організації трудового процесу, спрямована на удосконалення і гуманізацію умов професійної діяльності; 2) перегляд завдання з метою надання більших можливостей для досягнення і визнання.

Одні з найпростіших способів З. р. — послабити адміністративне управління для надання більшої самостійності співробітникам та дозволити їм розвивати й застосовувати у щоденній діяльності спеціальні, тобто професійні знання.

**Зворотне визначення** — засіб, що сприяє розумінню проблеми і полягає у «переговоранні» проблеми, «заході» до неї з іншої сторони.

**Зворотний зв'язок** — 1) інформація, що отримує керівництво про результати діяльності підлеглих і стан справ у колективі; 2) видимі наслідки будь-яких дій; 3) ключ до стабільної мотивації та безперервного підвищення якості роботи співробітників.

**Види З. з.:** позитивний/негативний, інформативний/управляючий, чіткий/туманний.

Технології ефективного З. з.: взаємозацікавлений обмін інформацією між усіма рівнями управління; регулювання інформаційного потоку; удосконалення міжособистісного обміну інформацією; переміщення людей з однієї структури організації в іншу; зовнішні контакти людей між організаціями; опитування співробітників, вивчення їх думки про прийняті рішення; випуск інформаційних бюлетенів, відеопрограм тощо.

**Здібності до міжособистісного спілкування** — 1) володіння широким діапазоном навичок спілкування та вміння користуватися ним поряд з проявом справжнього розуміння та глибокої щирості; 2) основа успіху в управлінні та керівництві.

**Значимість завдання** — вплив рішення певного завдання на роботу й життя інших людей. Чим вищою є значимість завдання, тим вищою є його цінність в очах співробітників.

**Значимість роботи** — характеристика позиції, за якої особа здатна впливати на досягнення домінуючих конкурентних цілей організації, колективу. Чим вища значимість роботи, тим більшим є владний потенціал особи, яка її виконує.

**Зниження когнітивного дисонансу** — спільне прагнення співробітників знизити рівень існуючих протиріч у їхніх позиціях, поведінці, очікуваннях.

**Зовнішні мотиватори** — зовнішні заохочення, які мають місце незалежно від природи праці і які не забезпечують безпосереднього задоволення в процесі виконання поставленого завдання.

**Зовнішні учасники комунікації органу місцевого самоврядування** — місцеве населення, сільські асоціації, підприємства, громадські організації, інші представники громадського сектору на місцевому рівні; асоціації місцевих органів влади, уряд та партії на національному рівні.

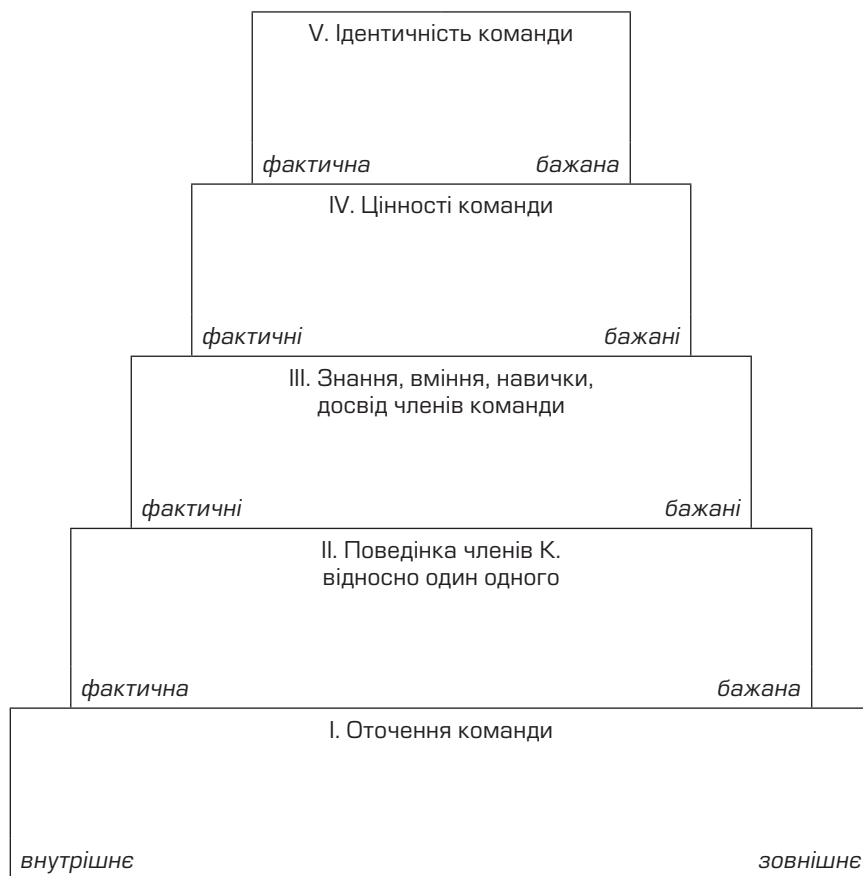
**Зондуюча реакція** — реакція на відповідь у формі уточнюючого запитання про щойно сказане іншим мовцем чи про обрану слухачем тему.

**Зримість, наочність** — атрибут посадової позиції, який, як правило, може бути оцінений з точки зору кількості контактів з найвпливовішими співробітниками організації.

**Ігнорування** — 1) неухважне ставлення керівника до роботи і стану підлеглих співробітників, яке здатне паралізувати роботу всього колективу; 2) умисна неухвага відносно співробітника, його висловлювань та дій; 3) ознака зневаги та неповаги, однак у певних випадках і. виступає тактичною формою прощення безтактності чи незручності, допущених співробітником.

**Ігнорування спільності** — модель поведінки, в основі якої лежить невміння виявляти спільні моменти різних ситуацій та даних.

**Ідентичність команди та її елементи** — основні елементи ототожнення й ідентичності співробітників, які визначають їх як робочу творчу цілеспрямовану команду однодумців:

Рис. **Складові ідентичності команди**

**Ідеологія організації** — система поглядів, переконань та ідей, що об'єднують співробітників, оцінюють та пояснюють їхнє ставлення до дійсності з точки зору причинно-наслідкових зв'язків.

**Індивідуалізація** — спрямовані на зміну організаційної культури активні дії співробітників.

**Індивідуальний стиль керівництва (ІСК)** — 1) індивідуальний підхід до підлеглих; 2) основа мистецтва управління, що залежить від особистості керівника і якісних характеристик колективу; 3) наявність у керівній діяльності посадової особи низки обов'язкових складових:

- Розподіл повноважень.
- Переважаючі методи керівництва.
- Якісні характеристики процесу прийняття управлінських рішень.
- Характер контактів з підлеглими співробітниками.
- Комунікативна компетентність керівника.
- Продуктивність колективу за відсутності керівника.
- Ставлення керівника до порад, заперечень, думок підлеглих.
- Контроль за діяльністю (власною, підлеглих, колективу в цілому).
- Збалансованість виробничих, соціально-психологічних завдань.
- Реакція керівника на критику.
- Здатність керівника до самокритики.

- Поведінка керівника при недостатньому рівні його знань.
- Відповідальність керівника.
- Психологічний такт керівника.
- Найближче оточення керівника.
- Ставлення керівника до дисципліни та самодисципліни.
- Рівень співробітництва, партнерства у колективі.
- Самостійність підлеглих співробітників.
- Активність та ініціативність керівника та підлеглих.
- Характеристика вимогливості керівника.
- Ставлення керівника до інновацій.
- Ставлення керівника до самого себе.
- Характер лідерства керівника (формальне/особистісне).
- Емоційне лідерство керівника.

**Індивідуальні відмінності** — відмінності між цінностями й потребами людей, обумовлені процесами соціалізації.

Міжособистісні конфлікти, що протікають за таких л. в., вирішуються найважче.

**Індиферент** — співробітник, що працює за зарплату, причому робота не відіграє важливої ролі в системі його життєвих цінностей, може добре виконувати свою роботу, але ніколи не буває прив'язаний до неї чи організації.

**Індиферентність** — тип комунікації, за якого заперечується значимість чи навіть існування іншої сторони.

**Ініціативні реординаційні відносини** — позитивний відгук підлеглих на діяльність посадової особи місцевого самоврядування і, як результат, висунування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення професійної діяльності.

**Інноваційна активність** — комплексна характеристика інноваційної діяльності, яка об'єднує ступінь інтенсивності дій та їх своєчасність, здатність мобілізувати інтелектуальний потенціал.

**Інноваційна діяльність** — сфера розробки і практичного освоєння соціальних, технічних, технологічних, соціально-економічних нововведень, яка передбачає не лише інноваційні процеси, а й маркетингові дослідження ринків збуту товарів, їх споживчих властивостей, а також новий підхід до організації інформаційних, соціальних та інших видів послуг.

**Компоненти І. д.:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частіше йти на ризик.</li> <li>• Підтримка від керівників щодо таких ризиків.</li> <li>• Підтримка колегами намагання робити щось нове.</li> <li>• Розмови про роботу та практику</li> <li>• Спірні запитання від колег щодо керівної практики.</li> <li>• Більше експериментів та спроб.</li> <li>• Менше критичного ставлення, більш позитивне ставлення до зусиль інших осіб.</li> <li>• Заохочення до реалізації ідей.</li> <li>• Поеднання ідей, розбудова пропозицій.</li> <li>• Стандартизація того, що роблять інші.</li> <li>• Спробувати у себе те, що працює в інших організаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмін знаннями про те, що працює.</li> <li>• Запровадження процесів збору нових ідей.</li> <li>• Запрошувати сторонніх осіб; своїх направляти на навчання.</li> <li>• Внесення пункту про генерацію ідей до порядку денного нарад.</li> <li>• Запровадження невеликих експериментів.</li> <li>• Заохочення людей до руху та зміни колективу.</li> <li>• Заохочення наставництва, передачі досвіду.</li> <li>• Забезпечення наявності в командах людей різного складу.</li> <li>• Наявність дуже різних людей в організації.</li> <li>• Розбудова мереж та можливостей, які надають мережі.</li> <li>• Вчитися на помилках</li> </ul>
--	---

**Інноваційна поведінка** — 1) поведінка, пов'язана з розробкою і впровадженням нестандартних рішень, спрямованих на зміну (в тій чи іншій мірі) системи соціальних відносин на різних рівнях функціонування суспільства; 2) подолання різноманітних перепон, опозиційних настроїв та думок; 3) психологічно дискомфортна форма поведінки, пов'язана з функціонуванням індивіда у перманентно виникаючих екстремальних ситуаціях; 4) консервативною опозицією в дуже широкому діапазоні визначається як поведінка нестандартна і така, що порушує звичну рівновагу, в одному випадку, і протиправна — в іншому.

І. п. стосується сформованої системи інтересів й цінностей людей, соціальних груп, спільнот та передбачає злам усталених поведінкових стереотипів, звичок, традицій та подолання стандартних, консервативних думок.

І. п. являє собою низку етапів та фаз, які мають свою логіку, тактику, стратегію, спосіб здійснення:

- констатація суб'єктом необхідності кардинальних змін в організаціях, виявлення тупикових ситуацій і суперечностей, які об'єктивно вимагають подолання;
- залучення суб'єктами прихильників з числа осіб, у принципі згодних з необхідністю змін. Причому, чим актуальніша проблема, очевидніше протиріччя, тим більша кількість індивідів згодні з її вирішенням (пасивна більшість);
- залучення активних прихильників із числа тих, чиї інтереси відповідають перспективі реконструктивних змін. Як правило, це професіонали, що вміють та хочуть змінити стан речей (активна меншість);
- нейтралізація опозиції, яка складається передусім з тих, чиї інтереси певною мірою не відповідають інноваційним змінам в організації;
- пошук та формування організаційних методів досягнення проміжних та кінцевих цілей інноваційних змін;
- мобілізація людського фактора, пошук необхідних ресурсів і приведення в дію процесу впровадження змін.

І. п. містить надзвичайно великий рівень ризику, відповідальності, невизначеності, непередбачуваності.

**Інтеграція** — 1) мотиваційна стратегія, за якої однакова увага приділяється як результатам роботи, так і задоволеності роботою, що забезпечує ефективність праці та високий рівень моралі співробітників; 2) процес об'єднання зусиль різноманітних підсистем (підрозділів) для досягнення цілей організації.

Зворотний процес — дезінтеграція. Ці два різноспрямовані вектори у випадку розбалансованості можуть серйозно деформувати соціальний простір, ускладнити чи зовсім загальмувати соціальний прогрес розвитку соціальної системи. Саме тому технології регулювання цих процесів на кожному рівні соціальної системи мають винятково важливе значення. Їх розробка та здійснення починається з побудови глобальної технології розвитку, діагностики і прогнозування соціальних процесів.

#### **Інтенсивний курс керівництва-лідерства:**

- Шість найважливіших слів: «Я визнаю, що я припустився помилки».
- П'ять найважливіших слів: «Пишаюся тим, чого ви досягли».
- Чотири найважливіші слова: «Будь ласка, будьте добрі».
- Три найважливіші слова: «А ваша думка?».
- Два найважливіших слова: «Дякую вам».
- Одне найважливіше слово: «Ми».
- Зайве слово «Я» у лексиконі керівника.

**Інтенсифікація управління** — удосконалення управління шляхом покращення організації управлінської праці, методів розробки й реалізації управлінських рішень, раціонального скорочення кількості зайвої інформації, уніфікації документів тощо.



**Інтранет** — внутрішньо-організаційна мережа з використанням стандартів, технологій і програмного забезпечення Інтернету (електронна пошта, веб-сайти, FTP-сервери тощо).

Інтранет може бути ізольований від зовнішніх користувачів або функціонувати як автономна мережа, що не має доступу ззовні.

**Інформативний зворотний зв'язок** — зворотний зв'язок, який дає співробітнику картину інформацію про його роботу, робить його менш залежним від керівництва та сприяє розвитку високої внутрішньої мотивації.

**Інформація** — 1) ідеальний зміст комунікативної діяльності, яка має самостійну форму існування у вигляді сигналів і знаків; 2) відомості, що передаються в процесі комунікації і якими обмінюються люди.

**Ірраціональні конфлікти** — будь-який вид конфронтації чи взаємодії між співробітниками чи групами, який може принести шкоду організації чи послужити перепорою для досягнення поставлених перед нею цілей.

**Кадрова політика** — система поглядів, принципів і практичних заходів організації, спрямованих на встановлення методів та форм кадрової роботи в усіх сферах діяльності.

**Кадри** — основний (штатний) склад співробітників конкретної організації.

**Кадри управління** — працівники, професійна діяльність яких повністю чи переважно пов'язана з виконанням функцій управління.

**Кар'єра** — 1) одна з форм особистісного самовираження людини, реалізації її обґрунтованих амбіцій на соціальний (у тому числі на посадовий та професійний) статус у співтоваристві; 2) суб'єктивно усвідомлений трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження; 3) поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника; 4) загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій, дозвіллі); 5) динаміка соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особи; 6) динаміка положення й активності особи в трудовій діяльності; 7) просування, рух вперед; зростання, досягнення, перехід; 8) процес, який визначається як проходження, послідовність станів систем; 9) професійний розвиток чи посадове просування державного службовця в системі державного управління в період проходження державної служби; 10) послідовність розвитку людини в основних сферах її діяльності, яка характеризується динамікою соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик; 11) досягнення максимальної досконалості у професійній діяльності (межа професійного зростання) та максимальної досконалості у сфері суспільної діяльності (межа соціального зростання), результат взаємодії суб'єктивного (творчий потенціал) і об'єктивного факторів.

Компоненти К. особистості: динаміка соціально-економічного положення, статусно-рольові характеристики, форми соціальної активності.

**Категорії поведінки успішних керівників** — оптимальні види поведінки, виявлені внаслідок аналізу 51 типу поведінки:

- *Контроль навколишнього середовища та організаційних ресурсів*: уміння бути проактивним і врахування змін навколишнього середовища, прийняття рішень відносно ресурсів на основі поточних даних про цілі органу місцевого самоврядування, громади, колективу, підрозділу, організації тощо.
- *Організація та координація*: спрямування зусиль підлеглих на виконання поставлених завдань, координування взаємозалежних відносин з метою досягнення спільних цілей.



- *Інформаційне управління*: використання інформації й комунікаційних каналів для виявлення організаційних проблем, розуміння змін навколишнього середовища, прийняття відповідних ефективних рішень.
- *Створення умов для зростання й розвитку*: забезпечення умов для особистісно-професійно-професіонального зростання та розвитку персоналу шляхом організації безперервного навчання.
- *Мотивування персоналу та вирішення організаційних конфліктів*: посилення позитивних аспектів мотивації для задоволення співробітників та добросовісного виконання ними своїх обов'язків.
- *Стратегічне вирішення проблем*: відповідальність за прийняття управлінських рішень та переконання у тому, що підлеглі також володіють навичками прийняття рішень.

**Керівна діяльність** — мистецтво управління — менеджерська діяльність, яка передбачає володіння низкою обов'язкових видів мистецтв:

- Мистецтво бути рівним.
- Мистецтво бути лідером.
- Мистецтво конструктивної взаємодії з окремим об'єктами управління та колективом.
- Мистецтво обробляти інформацію.
- Мистецтво розподіляти ресурси.
- Мистецтво самоаналізу.
- Мистецтво виправданого ризику.
- Мистецтво творчої поведінки.

**Керівна діяльність посадової особи місцевого самоврядування** — процес перетворення предметів управлінської праці у соціально значимі продукти, цінності, стани органу місцевого самоврядування як соціальної мікросистеми управління.

**Керівник** — 1) призначений найавторитетніший працівник, який володіє рисами соціального і професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю та соціальним розвитком організації; 2) центральна фігура апарату управління; 3) управлінець, формально позиціонується в ієрархічній структурі управління, чиї рішення можуть виконуватися, але можуть лише підмінятися імітацією їх виконання співробітниками; 4) складна професія, яка вимагає оволодіння спеціальною областю управлінських знань, навичок, умінь; 5) сучасний лідер, який зобов'язаний:

- впливати конструктивно й позитивно на колектив;
- спонукати підлеглих до активних дій;
- висувати продуктивні цілі розвитку;
- знаходити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей;
- об'єднувати співробітників у соціальну мікросистему для вирішення спільних завдань;
- максимально використовувати творчі можливості, як свої, так і підлеглих співробітників — талановитих, обдарованих особистостей;
- уміло формулювати вказівки, що приймаються підлеглими безвідмовно та з ентузіазмом;
- бути прикладом щодня;
- поважати підлеглих колег;
- бути тим, на кого підлеглі хочуть бути схожими.

**Керівництво** — 1) розумова та фізична діяльність посадової особи, метою якої є виконання підлеглими доведених до них завдань та досягнення поставлених перед ними цілей; 2) мистецтво та професіоналізм використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, у тому числі індивідуальності кожного співробітника та його ситуаційного стану; 3) цілеспрямована діяльність з управління організацією в цілому, а також її внутрішніми підрозділами, формальними та неформальними колективами співробітників.

**Керівництво та лідерство посадової особи місцевого самоврядування** — персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

**Кліка, номенклатура** — прошарок підлеглих співробітників-конформістів, наближених до бюрократичного керівництва, які характеризуються повною відсутністю моралі, готовністю на все заради догідливості начальству з метою отримання привілеїв чи благ, яких позбавлений інша частина персоналу.

**Ключові компетенції управлінського лідерства:**

- Аналітичне мислення.
- Ефективне спілкування.
- Управління людськими ресурсами.
- Досягнення результатів.

**Ключові навички міжособистісного спілкування успішних керівників:**

Здатність донести своє повідомлення до співрозмовника	Самоаналіз
Уміння слухати	Уміння переконувати
Постановка цілей	Проведення політики
Надання зворотного зв'язку	Проведення нарад
Надання підтримки	Вирішення конфліктів
Лідерство	Проведення переговорів
Управління організаційними змінами	Робота з різнорідними групами співробітників
Індивідуальне навчання (коучинг)	Організація роботи в команді
Прийняття етичних рішень	
Креативне вирішення проблем	
Уміння відправляти міжособистісні повідомлення	

**Когнітивний стиль** — характерна манера збору та оцінювання отримуваної інформації.

**Колективістська орієнтація (комунітаріанізм)** — 1) акцент на перевазі груп, колективів, організацій над індивідами; 2) пряма протилежність індивідуалістичної орієнтації; 3) один з основних аспектів культурних відмінностей.

**Колективне акме** — прояв суперпрофесіоналізму в діяльності робочої команди, що проявляється у високому розвитку в усіх її членів низки важливих прикладних умінь.

**Команда (робоча команда)** — 1) складна самокерована та самоналаштовувана система, яка об'єднує співробітників на добровільній основі, призначена для вирішення проблем організації, наділена вагомими правами і свободою дій, ресурсами, владними повноваженнями; 2) колектив, спеціально створений для вирішення важливих проблем організації на добровільній основі, що об'єднує співробітників різних підрозділів, а за необхідності — сторонніх спеціалістів; 3) об'єднання співробітників, що володіють взаємодоповнюючими уміннями, пов'язані єдиним замислом, прагнуть до спільних цілей, розподіляють відповідальність за їх досягнення, характеризуються високою ефективністю функціонування.

Основне призначення К. — інтеграція внутрішніх інтелектуальних, організаційних та інших ресурсів, використання внутрішніх резервів управління для пошуку інноваційних рішень і швидкого й ефективного вирішення проблем.

**Компліментарність (доповнюваність) ролей** — сприятливий чинник посилення єдності команди та підвищення її продуктивності за умови виконання низки умов:

- Конкурентом виступає зовнішній (а не внутрішній) супротивник.
- Обговорюючи та визнаючи результати своєї роботи, команда бере на себе відповідальність за свою діяльність.
- Наявність у членів команди чіткого бачення майбутнього та прагнення до далекоглядних цілей.
- Презентація членами команди іншим людям групових цінностей та спільного бачення.

**Компліменти («золоті слова»)** — ефективний психологічний прийом формування керівником позитивної атракції у підлеглих співробітників.

**Вимоги до формулювання К.:**

- *Один смисл* — відображення лише позитивних рис підлеглого (Чи є К. таке твердження керівника: «Слухаючи вас, дивуюся, як ви уміло уникаєте складних питань».).
- *Без гіпербол* — не перебільшувати позитивну оцінку рис співробітника («Мене завжди вражає ваша пунктуальність», — каже керівник підлеглому, який завжди спізнюється).
- *Без «приправ»* — недоцільність критичних зауважень, які знищують сам К. («У вас — золоті руки, а язик ваш...»).
- *Висока думка* — врахування власної думки підлеглого про рівень розвитку у нього відображених у К. рис («Ви працюєте не гірше Х.»).
- *Без дидактики* — констатація, ствердження наявності певної риси, а не рекомендації щодо її розвитку в характері підлеглого («Непохитність переконань прикрашає Л., умій відстоювати свої переконання»).
- *К. на фоні антикомпліменту собі* — найсильніший за силою впливу К. («Можна позаздрити вашому вмінню переконувати людей! У мене так не виходить! Навчіть мене»).

**Компресія** — концептуальний блок, який є наслідком надзвичайно вузького підходу до проблеми, яка розглядається, що призводить до втрати значної частини важливих даних і прийняття припущень, які перешкоджають вирішенню проблеми.

**Компромісна реакція** — реакція на конфлікт, що полягає у прагненні владнати його за будь-яку ціну, при цьому зняття конфлікту стає важливішим, ніж реальне вирішення відповідних проблем.

**Комунікативна компетентність** — 1) досвід спілкування між людьми (міжособистісний досвід), який розвивається й усвідомлюється, формується та актуалізується в умовах безпосередньої людської взаємодії; 2) певний рівень сформованості та професійного досвіду взаємодії з оточуючими, який потрібний індивіду, щоб у межах своїх здібностей та соціального статусу успішно функціонувати у професійному середовищі і суспільстві.

**Комунікативна культура** — уміння ясно й переконливо викладати свої думки, слухати співрозмовника й відповідати на запитання, спілкуватися з різними людьми, виступати.

**Комунікативна стратегія органу місцевого самоврядування** — 1) важлива складова доброго місцевого врядування; 2) процес забезпечення надходження об'єктивної інформації до усіх зацікавлених аудиторій з метою посилення довіри до посадових осіб і муніципалітету в цілому та активізації партнерської взаємодії з місцевими жителями громади.

**Чотири основні критерії успіху К. с. о. м. с.:**

- Керівництво переконане у важливості комунікацій.
- Керівництво погоджується, що комунікації мають стратегічно плануватися (так само, як і будь-яка інша управлінська функція), обирає комунікативну стратегію та контролює її впровадження та реалізацію.
- Керівництво надає достатній бюджет та ресурси, підтримує професійний підхід.
- Керівництво регулярно щороку вносить зміни до комунікативної стратегії у зв'язку зі зміною політичної ситуації та фінансового становища.

**Комунікативний план** — 1) низка конкретних проектів (заходів, публікацій, програм тощо), що сприяють органу місцевого самоврядування у досягненні поставлених цілей; 2) проекти, які створюються з метою реалізації комунікативної стратегії та комунікативних завдань, спрямовуються на внутрішню та зовнішню аудиторію, можуть бути спорадичними або такими, що проводяться регулярно на коротко-, середньо- й довгостроковій основі, обов'язково включають механізми зворотного зв'язку; 3) динамічний документ, який повинен переписуватись щорічно з обов'язковим врахуванням місцевого бюджету і пріоритетів територіальної громади; 4) документ, що може складатись для певного важливого для громади проекту (наприклад для просування певних послуг).

**Комунікація (ефективна комунікація)** — 1) процес обміну інтелектуальною чи емоційною інформацією у знаковій формі, необхідній для спільної діяльності; 2) процес інформування, оприлюднення інформації, обміну інформацією, слухання, взяття до уваги почутого, організації і функціонування дієвого зворотного зв'язку; 3) символічний акт задіяння слова (написаного або проголошеного), певного знака, символу, за допомогою яких може передаватися зміст думки чи послання; 4) мовленнєвий акт, що здійснюється за схемою: комунікатор — повідомлення — певний канал або засіб передачі — реципієнт (отримувач); 5) структура, здатна відповісти на запитання: хто повідомляє — про що — як, яким каналом — кому — з якою метою — з яким ефектом; 6) ключовий напрям управління органом місцевого самоврядування з умілим використанням чотирьох видів К.: вербальної (мовленнєвої), письмово-мовленнєвої, невербальної (мови тіла, жестів, рухів), електронної; 7) процес інформування і взаємозацікавленої взаємодії з усіма цільовими аудиторіями.

**Комунікація з позиції переваги** — повідомлення, яким мовець дає зрозуміти іншим людям, що він, на відміну від них, володіє необхідною інформацією, навичками чи владою.

**Комунікація управлінська** — 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує їх дії, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного співробітника; 2) процес актуалізації суб'єктом управління своєї комунікативної компетентності з метою організації, забезпечення, здійснення ефективної та результативної комунікативної суб'єкт-об'єктної міжособистісної взаємодії; 3) основний тип міжособистісної суб'єкт-об'єктної комунікативної взаємодії з використанням низки критеріїв: чутливість, оперативність, централізованість, життєздатність, гнучкість, цілісність; 4) процес обміну інформацією між керівником та підлеглими, у результаті якого формується певний комунікаційний ресурс.

**Основні елементи К. у.:** відправник — особа, що генерує ідеї, збирає й передає інформацію; повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів; канал — засіб передавання інформації; отримувач — особа, якій призначена відправлена інформація.

**Функції К. у.:** стимулювання колективного навчання та обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників та досягнення прозорості; заохочування у підлеглому колективі взаємної кооперації, розвиток у співробітників почуття спільності справи, спонукання їх до результативної діяльності; формулювання і підтримування організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значимості

змін і удосконалення; розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо; надання й отримання зворотного зв'язку.

**Основні причини незадовільної К. у.:** недостатнє усвідомлення суб'єктом управління важливості поінформованості підлеглих; неправильна установка свідомості та її вплив на якість спілкування; стереотипи; упереджені уявлення; неконструктивні відносини; відсутність уваги та зацікавленості; нехтування фактами; фільтрування інформації; вибіркоче сприйняття; надмірний обсяг інформації або інформаційне перевантаження; комунікативна настороженість або занепокоєність.

**Конструктивна критика** — підкріплене фактами обговорення керівником цілей, засобів, дій та обґрунтування їхньої невідповідності цілям, умовам і вимогам співробітника.

**Контраргументація** — аналітичний розбір доводів опонента і зустрічне пред'явлення йому власних доводів.

**Контроль** — 1) одна з основних функцій управління, яка передбачає спостереження за керованими процесами, перевірку якості, встановлення відхилень, збір необхідної інформації для оцінки ситуації; 2) заключна стадія управлінського циклу; 3) характеристика зворотного зв'язку.

**Конфлікт** — 1) зіткнення та серйозна розбіжність цінностей, цілей, інтересів, енергій, позицій; 2) властивість усіх соціальних систем, що перебувають у стані розвитку.

**Конфлікт латентний** — форма конфлікту без зовнішніх проявів боротьби, що розвивається навколо глибших суперечностей, ніж відкритий конфлікт.

**Конформізм** — цілковита покірність діям свого керівника, навіть в умовах відкритого порушення прав співробітників, із застосуванням методів жорсткого пригноблення підлеглих та організацією їх цькування.

**Конфронтація** — відкрите й послідовне протиставлення підлеглим співробітником своєї позиції та своїх вимог суб'єкту владних повноважень.

**Концептуальні блоки** — ментальні перешкоди, які заважають визначенню проблеми та обмежують кількість альтернативних рішень, що розглядаються.

**Координаційне управління** — зв'язок між посадовою особою місцевого самоврядування та підлеглими співробітниками як учасниками процесу комунікації.

**Корпоративний дух** — гармонія інтересів персоналу та організації.

**Критерії досягнення групою акме** — об'єктивні (результативність діяльності, ефективність роботи, високий рівень організації та самоорганізації) і суб'єктивні (сформованість спільних групових цілей, інтересів, цінностей).

Кожний з К. д. г. а. необхідно співвідносити з етапами, стадіями розвитку групи та показниками рівня її розвитку (стадія утворення — стадія становлення — стадія зрілості).

Найвищим показником розвитку групи, її акме є перетворення зовнішньо покладених цілей та цінностей на внутрішньо та особистісно значимі цілі й цінності для групи та її членів.

**Легітимність** — відповідність системі цінностей органу місцевого самоврядування (колективу, команди, групи, організації тощо) і прийнятим у ньому стандартам, що сприяє підвищенню статусу і тим самим посилює особистий вплив.

**Лідер** — 1) людина, здатна впливати на колективи і спонукати співробітників до активних дій, погляди та вказівки якої сприймаються підлеглими практично беззастережно та виконуються з ентузіазмом; 2) людина з власною системою внутрішніх цінностей, своєю моделлю світу та розвитком власної особистості, інтересами, мотивами, уподобаннями; 3) людина, здатна швидко приймати ефективні рішення, яка легко залучає співробітників до їх виконання без будь-якого примусу й тривалого переконання, що користується щирою повагою і навіть захопленням оточуючих її людей; 4) авторитетний член організації, за яким у колективі визнається право приймати відповідальні рішення у значимих для колективу ситуаціях.

**Лідерство** — 1) керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави; 2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів; 3) процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу чи на групу людей; 4) система міжособистісних відносин в організації між колективом та лідером, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати головну роль в ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу.

Л. передбачає значно більшу міру відповідальності в досягненні стратегічних цілей, ніж того вимагають загальноприйняті норми.

Л. стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджаючого уявлення, стратегічного мислення, сильної волі тощо, що дозволяє формулювати нові цілі, висувати нові ідеї для адекватного реагування організації на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Лідерська комунікація** — 1) цілеспрямована передача лідером змістів з метою впливу на людину, групу, організацію або спільноту; 2) використання лідером повного спектру комунікаційних навичок та ресурсів з метою подолання перешкод та якомога ефективного донесення свого повідомлення.

#### **Лідерські дії:**

- Ініціювати — Особиста відповідальність.
- Починати з кінця — Бачення.
- Встановлювати пріоритети — Орієнтованість на дії.
- Розуміти один одного — Взаємна повага.
- Використовувати енергію — Взаєморозуміння.
- Допомогати усім співробітникам виграти — Достатність для усіх.

**Людський капітал** — капітал, втілений у співробітниках у формі їхньої освіти, кваліфікації, знань, досвіду.

**Людський розвиток** — 1) набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок для використання у своїй професійній діяльності; 2) процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації співробітників з метою виконання ними нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад; 3) незворотна, спрямована, закономірна зміна людини та її психіки в усіх проявах, що відбувається протягом всього людського життя.

Механізми Л. р. у період дорослості людини, а особливо при досягненні нею найвищого рівня у цьому розвитку, як правило, означають сформованість у неї якостей зрілості. При цьому основним постає розвиток творчих здібностей людини як особистості і професіонала з урахуванням різних аспектів підготовки кадрів й удосконалення їх кваліфікації.

*Віковий аспект* спрямований на діагностику задатків і здібностей засобами педології (її об'єкт — діти, юнаки та юнки), андрагогіки дорослих (її об'єкт — студенти і професіонали), геронтології (її об'єкт — люди похилого віку).

*Освітній аспект* спрямований на діагностику та розвиток знань й умінь у системі загальної, професійної та безперервної освіти.



*Професійний аспект* пов'язаний з визначенням можливостей та результатів здійснення трудової діяльності крізь призму з'ясування професійної придатності, психологічної готовності до певного виду діяльності і ступеня соціальної відповідальності за її процес та результати.

*Креативний аспект* визначає затрачувані зусилля та успішність їх реалізації шляхом з'ясування рівня професіоналізму, рефлексивно-інноваційного потенціалу його удосконалення до рівня майстерності та оцінювання соціальної значимості інновацій, отриманих у процесі творчості.

*Рефлексивний аспект* пов'язаний з самоусвідомленням особистості як Я, що розвивається, та розумінням партнерів по комунікації в процесі трудової діяльності. Цей аспект є системоутворюючим фактором, який забезпечує оптимальну взаємодію виділених аспектів Л. р. і професіоналізації людини.

**Людські ресурси й управління ними** — 1) ефективне збереження та відтворення, цілеспрямоване формування, раціональне використання професійно підготовленого персоналу; цілеспрямована підготовка до праці (загальна та професійна освіта), ефективне формування професійної кар'єри (планування, вибір професії та конкретного робочого місця), стійка та безпечна реалізація професійної кар'єри (професіональна, трудова й соціальна адаптація, міграція, рекреація, соціально-безпечний вихід із сфери професійної діяльності); 2) професійні знання, уміння, здібності співробітників, ефективне формування, використання та розвиток яких забезпечують організації успіх та конкурентні переваги.

**Майстерність прийняття управлінських рішень** — здатність посадової особи місцевого самоврядування організувати процес розробки і прийняття оптимальних рішень.

**Маніпулювання свідомістю** — 1) комплекс методів управління, спрямованих на маніпулювання людською свідомістю та поведінкою для досягнення конкретних цілей, що становлять сутність маніпулятивних технологій; 2) оперативний засіб діяльності, розрахований на досягнення конкретної мети, що передбачає стандартний набір процедур депресивного впливу на співробітників, як нервують їх та поглиблюють їхні страхи.

**Маніпуляція** — приховане від адресата спонукання його до переживання певних станів, зміни ставлення до чогось/когось, прийняття рішень та виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором власних цілей.

**Менеджмент** — 1) вплив суб'єкта на об'єкт управління; вплив на об'єкт з чітко визначеною ціллю, механізм досягнення цілі; керівництво таким специфічним об'єктом управління, як люди, тому потрібні знання та облік як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів управління; 2) виконання певної сукупності специфічних видів діяльності — управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); 3) процес прийняття та реалізація управлінських рішень; 4) процес переробки, вироблення інформації і процес комунікації, який пов'язує воедино всі складові системи управління.

**Менеджмент розвитку особистості** — система розвитку особистості, спрямована на формування позитивних внутрішніх цінностей, цілей, мотивів, стимулів, ефективних моделей поведінки, зростання ефективності професійної діяльності, безперервне навчання і самоосвіту, ефективне використання часу та інших ресурсів.

Ефективний М. р. о. спрямовується на пробудження у кожного співробітника прагнення до творчої професійної діяльності як до природної потреби.

#### **Методи задоволення керівником потреб вищих рівнів:**

*Соціальні потреби:*

- Давати співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися.
- Створювати на робочих місцях дух єдиної команди односторонців.

- Проводити з підлеглими періодичні наради.
- Не намагатися зруйнувати сформовані у колективі неформальні групи, якщо вони не спричинюють реальних збитків професійній діяльності усіх та кожного.
- Створювати умови для соціальної активності членів колективу за його межами.

*Потреби у повазі, визнанні, поцінуванні:*

- Пропонувати підлеглим змістовнішу роботу.
- Забезпечити підлеглих позитивним зворотним зв'язком.
- Високо оцінювати й заохочувати ефективність-результативність підлеглих.
- Залучати співробітників до формулювання цілей та підготовки управлінських рішень.
- Делегувати підлеглим додаткові права та повноваження.
- Просувати підлеглих по службових сходах, сприяти їх кар'єрному зростанню.
- Забезпечувати безперервність навчання підлеглих для підвищення рівня їхньої компетентності, професіоналізму, самоактуалізації.

*Потреби у самовдосконаленні, самореалізації, акме професіонала:*

- Забезпечувати сприятливі можливості для особистісно-професійного розвитку підлеглих та максимального використання їхнього потенціалу.
- Давати підлеглим складну й важливу роботу, яка вимагає від них максимальної віддачі.
- Заохочувати та розвивати в підлеглих творчі здібності.

#### **Методи комунікативного впливу:**

*Метод Сократа* — вміння змусити опонента погодитися з кожним аргументом на будь-якому етапі діалогу.

*Метод Аристотеля* — мовець формулює тези й аргументує докази.

*Метод 3-х раундів* — врахування особливостей 3-х раундів:

- I раунд: виклад суті проблеми.
- II раунд: альтернативні варіанти вирішення проблеми.
- III раунд: погодження з опонентом.

*Метод Штирліца* — згадати про свою ідею й «забути» про неї.

*Метод «жаба в сметані»* — відстоювання своєї позиції та думки.

*Метод «S»* — встановлення атракції між людьми різної статі.

**Методи управління персоналом** — способи впливу на співробітника, групу, колектив з метою координації їхньої діяльності для досягнення поставлених цілей.

#### **Механізми ділового спілкування:**

*Ідентифікація* — спосіб пізнання партнерів по спілкуванню шляхом спроби поставити себе на місце співрозмовника.

*Емпатія* — емоційне співпереживання партнеру по спілкуванню.

*Атракція* — формування стійкого позитивного емоційного ставлення до співрозмовника.

*Рефлексія* — здатність співрозмовника уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

**Мистецтво управління** — уміння посадової особи місцевого самоврядування застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід та отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

**Міжособистісна компетентність** — здатність керівника управляти конфліктами, створювати високоефективні команди і групи й управляти ними, вести збори, навчати й консультивати підлеглих, конструктивно забезпечувати зворотний зв'язок, конструктивно впливати на думки співробітників, стимулювати та заряджати їх позитивною енергією.

**Міжособистісна комунікація** — один з найважливіших видів керівної діяльності посадової особи місцевого самоврядування, а саме: управлінського ділового спілкування.



**Міжособистісна сумісність** — відповідність індивідуальних потреб міжособистісним потребам та очікуванням.

**Міжособистісний простір** — простір організації та здійснення міжособистісної взаємодії:

- *Внутрішня (інтимна) зона* — 60 см від зони безпосереднього фізичного дотику.
- *Особиста зона* — 60 — 120 см.
- *Соціальна зона* — 1,2 м — 3,6 м.
- *Суспільна зона* — 3,6 м — до меж чутливості та візуального контакту.

**Мікроменеджмент** — стиль управління, за яким керівник уважно слідкує чи контролює роботу його/її підлеглих або співробітників, недооцінюючи можливості працівників і тим самим їх ображаючи, не кажучи про зайві витрати власного часу.

У цьому контексті цей термін вживається з негативним підтекстом.

**Моббінг** — моральне переслідування співробітника, його цькування в організації.

**Модель дисциплінарної відповідальності** — 1) дисциплінарна програма, що передбачає посилення відповідальності від менш строгої (обговорення) до дуже строгої (аж до звільнення), кожний крок якої означає посилення строгості; 2) технологія посилення дисципліни, яка відрізняється гнучкістю, диференційованим підходом до підлеглих, високою ефективністю процесу соціалізації.

**Можливості** — ситуація, яка сприймається співробітниками як така, що забезпечує умови для досягнення їх особистих цілей (наприклад, М. досягти успіхів у вирішенні важливого завдання чи досягти вищого рівня професіоналізму і якості роботи в процесі виконання поточних завдань).

**Можливості розвитку** — 1) можливості спробувати здійснити щось нове, складне чи цікаве; 2) можливості досягнення успіху співробітниками, що забезпечуються постановкою масштабніших цілей, творчим підходом до проблеми, розширеним тлумаченням завдань та іншими прийомами, орієнтованими на виконання складних нових завдань; 3) просування по службових сходах.

**Мозкова атака (брейнстормінг)** — техніка групового вирішення проблем шляхом генерування низки альтернативних рішень без їхнього попереднього оцінювання.

**Морально-психологічний клімат органу місцевого самоврядування** — 1) відносно стійка характеристика міжособистісних відносин у колективі, від яких багато в чому залежить ефективність діяльності колективу в цілому та окремих його членів, задоволеність членством у колективі та результатами спільної діяльності, згуртованість та перспективність подальшого розвитку колективу; 2) основний показник свідомої участі співробітників у відтворенні, досягненні соціальних цілей органу влади.

**Морфологічний синтез** — чотирьохступінчатий процес, який дозволяє розширити поле творчого пошуку альтернативних рішень проблеми і який передбачає комбінування її різних атрибутів.

**Морфологічні зв'язки** — техніка розширення поля альтернативних рішень шляхом співставлення зовнішньо непов'язаних елементів.

Її складові етапи:

- Письмове викладення суті проблеми.
- Складання списку атрибутів проблеми.

- Надання альтернатив за кожним атрибутом.
- Комбінування різноманітних альтернатив.

**Мотивація діяльності** — 1) функція керівництва, яка полягає у формуванні у співробітників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею); 2) довготривалий вплив на співробітника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу; 3) функція управління, пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки та досягнення особистих цілей та цілей організації; 4) спонукання співробітника до управлінської діяльності шляхом впливу на всю систему потреб та інтересів особистості, групи, організації, їх усвідомленої соціальної активності; 5) сукупність мотивів, що визначають основні параметри професійної діяльності; 6) складова частина системи управління персоналом, яка полягає у формуванні, підтримуванні, безперервній адаптації мотивів трудової діяльності щодо окремих працівників та їх груп; 7) прагнення здійснити будь-що під впливом зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Завдання, вирішувані керівництвом за допомогою М.: визнання праці співробітників з високими результатами досягнення для подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація схвального ставлення організації до високих результатів діяльності співробітників; популяризація визнаних результатів праці співробітників; покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників; розробка способів досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі чіткого уявлення про особливості їх поведінки.

**Навіювання** — свідомий неаргументований вплив на людину чи групу людей з метою зміни їхнього стану, ставлення до будь-чого та схильності до певних дій.

**Нав'язування** — експлуатація підлеглих керівником, яка полягає у повному ігноруванні аспекту задоволеності виконуваною роботою і в довготерміновій перспективі призводить до негативних наслідків.

**Надання необхідних ресурсів** — засіб, що використовується керівником для підвищення продуктивності роботи співробітника, який полягає у забезпеченні його усім необхідним для нормального виконання поставлених завдань.

**Наслідування** — 1) відтворення слів, дій, вчинків, манер іншої людини; 2) запозичення стилю оформлення зовнішності, мовленнєвих оборотів; 3) копіювання захоплень, пристрастей, причуд тощо.

**Настанови, інструктування** — міжособистісна комунікація, що використовується керівником для передавання порад, настанов і встановлення стандартів поведінки.

**Невербальна комунікація** — 1) система символів, знаків, кодів, що використовуються для передавання будь-якого повідомлення; 2) система соціально обумовленої поведінки, в структурі якої переважають мимовільні, неусвідомлювані комплекси рухів (жести, погляди, пози, хода тощо), пов'язані з мінливими станами людини.

**Невербальні сигнали** — немовленнєві способи та засоби комунікації й експресії (взаємне розміщення у просторі, пози, жести, міміка, контакт очей, оформлення зовнішності, запахи, дотики тощо).

**Негативний лідер** — домінування в особистості лідера негативних внутрішніх установок (наприклад, створювання у колективі обстановки інтриги за принципом «розділай і владарюй»,

пригнічування особистостей підлеглих, недоплачування співробітникам тощо) і прагнення усунути талановитих і самостійно мислячих співробітників.

**Незв'язна комунікація** — непослідовність у висловлюваннях, яка може бути наслідком: зміни комунікативної ситуації, тривалої паузи, домінуючої позиції однієї із сторін комунікативної взаємодії.

**Неконгруентність** — невідповідність досвіду його опису чи слів ділу.

**Некоректне біполярне запитання** — неправильно сформульоване запитання, яке передбачає два взаємовиключні варіанти відповіді.

**Неприйнятність у комунікації** — невміння чи небажання керівника, посадової особи брати до уваги думки, почуття підлеглого співробітника чи іншого співрозмовника.

**Непродуктивні ролі-блокатори в роботі команди:**

- *Домінування* — надмірна балакучість, перебивання, обривання інших.
- *Зверханаліз* — скрупульозна перевірка кожної дрібниці.
- *Відволікання уваги* — схильність відводити розмову в сторону, небажання погоджуватись, повторення старих аргументів.
- *Пасивність* — небажання приймати активну участь у роботі команди, перебування на периферії чи у «відмові» від взаємодії з іншими членами команди, надія на виконання роботи іншими.
- *Надмірне абстрагування* — перебільшення значення будь-чого, висування необґрунтованих пропозицій та висновків.
- *Критицизм* — небажання звертати увагу на переваги чужих ідей, надмірна критика.
- *Передчасне прийняття рішень* — прийняття рішень ще до постановки цілей, отримання необхідної інформації, обговорення альтернатив, визначення суті проблем.
- *Схильність видавати думку за факт* — небажання перевіряти обґрунтованість суджень і пропозицій, спроба представити власну думку за істину.
- *Неприйняття* — небажання приймати ідеї певних осіб, незважаючи на достоїнства самої пропозиції.
- *Використання службового становища* — використання статусу, посади для прийняття ідей без їх обговорення та перевірки.
- *Супротив* — блокування усіх змін, нововведень, прогресивних ідей, завчасне неприйняття будь-яких пропозицій від членів команди.
- *Ухиляння* — небажання залишатися у межах теми, відхід від предмету обговорення.

**Несумісність ініціаторів** — безвихідне положення, що є наслідком того, що усі сторони хочуть виступити у ролі ініціаторів, чи того, що роль ініціатора не бажає виконувати жодна зі сторін конфлікту.

**Новаторство** — розповсюдження нових ідей серед підлеглих методами, що передбачають командну роботу чи хоча б тимчасове вивільнення від пресу щоденного трудового життя.

**Нове управлінське мислення** — необхідність переходу до гуманітарних відносин в управлінні та надання пріоритетності людському фактору (серед усіх інших) як основі для досягнення успіху організації.

**Нормативна культура управління** — сукупність принципів, цінностей, норм управлінської діяльності, що може впливати на неформальні норми, традиції, прийняття рішень в процесі управління.

Сукупність норм та цінностей визначає **зміст нормативного управління, що реалізується на трьох рівнях:**

- *Оперативне управління*, що керується питаннями «як» та «за допомогою чого» можна управляти.
- *Стратегічне управління*, що керується нормами «що» та «коли».
- *Власне нормативне управління*, яке керується питаннями «навіщо» та «для чого».

**Обмінна несумісність** — нездатність співробітників до ефективної комунікації, яка обумовлена відмінностями їхніх потреб.

**Огляд діяльності** — періодичний, формальний огляд діяльності співробітників, який насправді служить адміністративним та організаційним цілям та є частиною їх особистої справи.

О. д. не заміняє собою індивідуальний зворотний зв'язок щодо обміну думками між керівником та підлеглим та не служить джерелом мотивації чи покращення роботи.

**Ознаки професіоналізму в управлінській діяльності** — компоненти, що визначають якісні складові професіоналізму посадової особи:

Ознаки професіоналізму	Емпіричні індикатори ознаки
1	2
<p><i>Прояв професійно-значимої пізнавальної активності</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прагнення до пізнання та розуміння управління як міждисциплінарного соціального явища;</li> <li>• знання загальних основ теорії управління (концепції управління), які одержані у вузі чи шляхом досвіду;</li> <li>• знання авторів-розробників актуальних принципів управління, базової літератури з теорії та практики (досвіду) управління;</li> <li>• знання та розуміння керівником соціальної значимості управлінської праці, його особистої відповідальності за якість (професіоналізм) його праці;</li> <li>• набуття знань, уявлень про управління як про: трудовий процес, науку (поєднання низки наук), сучасну професію, мистецтво;</li> <li>• намагання оволодіти методологією системного бачення, мислення, аналізу й оцінки стану системи управління, конкретних управлінських ситуацій, конкретної людини;</li> <li>• знання та розуміння себе як виконавця базисних соціальних ролей у конкретній системі управління (Я-соціальне);</li> <li>• уявлення про необхідність, шляхи та методи підвищення наукоємності управлінської праці;</li> <li>• самоаналіз та самооцінка себе у різних блоках матриці управлінської праці (Я-професійне);</li> <li>• усвідомлення обмежень особистої ефективності та своїх типових помилок у практиці управління</li> </ul>
<p><i>Прояв керівником себе в інтегрованій соціальній ролі перетворювача середовища проживання й функціонування — підлеглого</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприйняття особистості як вирішального соціокультурного ресурсу розвитку та функціонування конкретної системи управління;</li> <li>• наявність/відсутність (відображення) в цілях управління потреб та інтересів людини-співробітника, виконавця базисних соціальних ролей особистості;</li> <li>• діяльність керівника щодо оптимізації взаємовідносин між системою управління та співробітниками;</li> <li>• особистий внесок керівника у розвиток соціокультурного середовища (організаційної культури) в конкретній системі управління;</li> <li>• аналіз динаміки якості життя співробітників;</li> <li>• конкретні дії керівника щодо поліпшення умов та організації праці співробітників;</li> <li>• створення в системі управління обстановки «попиту на ініціативу», розвитку й реалізації творчого потенціалу співробітників;</li> <li>• розвиток у співробітників навичок самоконтролю, самоорганізації та самоуправління у процесі вибору моделі організаційної поведінки, вибору між свободою та необхідністю (дисципліною)</li> </ul>

1	2
<p><i>Вагома професійна цілеспрямованість, рішучість та послідовність у досягненні цілей</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усвідомлення цілепокладання як випереджального відображення дійсності;</li> <li>• уявлення про ціль як усвідомлений образ бажаного результату;</li> <li>• усвідомлення соціальної місії професії «менеджмент», її соціальної характеристики та відповідальності за результати управління;</li> <li>• розуміння керівником своєї ролі як суб'єкта праці, від якого починається процес цілеспрямованого управління (за алгоритмом);</li> <li>• здатність створювати образ майбутнього керованої системи чи образ майбутнього виду послуг і вміння матеріалізувати його зусиллями підлеглих у процесі управління;</li> <li>• вміння створювати стійку соціальну опору, співробітничати з нею для досягнення цілей управління, взаємосприяти один одному;</li> <li>• знання та досвід досягнення компромісу інтересів різних соціальних груп та індивідів;</li> <li>• особиста вмотивованість на лідерство, розвиток навичок управляти увагою виконавців, значенням поставлених цілей, довірою до себе співробітників і ділових партнерів, розвиток навичок управляти собою;</li> <li>• здатність самостійно приймати відповідальні рішення та неухильно реалізувати їх в процесі управління;</li> <li>• готовність брати на себе відповідальність за прийняте рішення, у тому числі непопулярне, але необхідне</li> </ul>
<p><i>Об'єктивність керівника як антиномія (протилежність) суб'єктивізму</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміння керівником ролі суб'єктивного фактору в теорії і практиці управління різномасштабними соціальними системами;</li> <li>• чітке розуміння взаємозалежності суб'єкта й об'єкта управління та неухильне дотримання вимог управлінської діяльності;</li> <li>• відношення до проявів суб'єктивізму у практиці управління, в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ при виборі управлінської парадигми (концепції);</li> <li>✓ при визначенні цілей управління (стратегічних, тактичних, оперативних);</li> <li>✓ в оцінюванні зовнішнього ділового середовища;</li> <li>✓ в оцінюванні внутрішнього стану системи управління;</li> <li>✓ в аналізі й оцінюванні конкретних управлінських ситуацій;</li> <li>✓ в оцінюванні результатів спільної праці;</li> </ul> </li> <li>• прояв суб'єктивізму в роботі колегіальних органів управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ в аналізі та оцінюванні власної управлінської праці (якості управління);</li> <li>✓ в оцінюванні й тлумаченні поведінки, вчинків, характеристик співробітників;</li> </ul> </li> <li>• розуміння та самооцінка керівником суб'єктивізму в своїй практиці управління;</li> <li>• особистий досвід керівника щодо демократизації процесу управління, розвитку ініціативи й творчості співробітників;</li> <li>• управлінська культура керівника</li> </ul>
<p><i>Готовність та результативність діяльності керівника як організатора, просвітителя й вихователя</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміння значення організаторської функції в процесі управління та досягнення цілей управління;</li> <li>• розуміння своєї організаторської ролі у зв'язку з розподілом групової праці в системі управління і необхідністю об'єднання індивідуальних зусиль на цілі системи;</li> <li>• розуміння ефективності організації (організування) як засіб досягнення мети — результату, у зв'язку з розвиненістю комунікативних здібностей;</li> <li>• володіння системою засобів та методів підвищення організованості системи управління — реалізації формули ефективного управління (ФЕУ);</li> <li>• усвідомлення розвиненості та реалізованості свого вольового потенціалу в ролі організатора;</li> <li>• розуміння ролі апарату управління щодо підвищення організованості системи та здатність поліпшити якість діяльності апарату;</li> <li>• сприйняття та розуміння залежності ефективності організаторської роботи від уміння навчати, переконувати й виховувати співробітників — від розвитку людського потенціалу;</li> <li>• відношення та готовність до ролі просвітителя й вихователя як мети і продукту управлінської праці;</li> <li>• уміння керівника трансформувати, інтегрувати субкультурні установки малих груп системи з цінностями організаційної культури</li> </ul>

1	2
<p><i>Навички ефективного володіння (використання) системою методів управління</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повнота знань про систему методів управління, характеристика особливостей засобів та методів кожного з них;</li> <li>структура використовуваних методів та переважаючий стиль ділового спілкування керівника із співробітниками в процесі управління;</li> <li>досвід реалізації вимог закону відповідності у практиці управління;</li> <li>досвід вирішення значних управлінських проблем системою засобів та методів;</li> <li>особистий досвід створення ефективної системи мотивації праці та соціальної активності співробітників;</li> <li>методичний досвід створення «команди» та роботи в «команді»;</li> <li>уміння організувати власне мислення та групову розумову діяльність;</li> <li>володіння системою методів діагностування та усунення ознак кризи власне управлінської та виконавчої праці;</li> <li>уміння системою засобів та методів управління підтримувати рівновагу, стійкий стан системи управління у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем</li> </ul>
<p><i>Правова й моральна культура керівника</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розуміння взаємозв'язку права й управління, їх співвідношення та взаємодія в процесі управління;</li> <li>уміння користуватися правом як інструментом соціального управління, засобом забезпечення дисципліни й порядку;</li> <li>знання і вміння регулювати (оптимізувати) відношення управління щодо влади та методів владарювання;</li> <li>усвідомлення керівником особистої відповідальності за трудовим, адміністративним, цивільним та кримінальним правом у процесі виконання управлінських функцій;</li> <li>володіння навичками забезпечення правової «чистоти» у процесі прийняття управлінських рішень;</li> <li>усвідомлення місця та ролі права й моралі у процесі реалізації себе як суб'єкта праці (управління), ділового спілкування та пізнання;</li> <li>сприйняття системи управління як соціально-культурного поля, розуміння своєї ролі у відтворенні в системі соціокультурних цінностей, норм, традицій;</li> <li>уміння сприймати критику, аналізувати й оцінювати свої помилки та коригувати свою функціонально-рольову поведінку;</li> <li>турбота керівника про свій моральний імідж як організуючий/ дезорганізуючий фактор системи управління</li> </ul>
<p><i>Збагачення досвіду професії своїми оригінальними творчими напрацюваннями</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ступінь залучення людини у зміст, процес та результати професійної праці;</li> <li>тенденція гармонізації людини та професії, їх взаємного збагачення;</li> <li>пропаганда особистим прикладом соціальної значимості та відповідальності професії «менеджмент»;</li> <li>зростання творчості й ініціативи у професійній діяльності, генерування нових ідей;</li> <li>забезпечення позитивних результатів управління у тривалий період як критерій професіоналізму;</li> <li>актуалізація професійних претензій та професійного самовизначення;</li> <li>сприяння підвищенню соціального престижу професії «менеджмент», у тому числі засобами масової інформації, подоланню дефіциту професіоналізму в управлінні;</li> <li>готовність змагатися з іншими професіоналами-управлінцями;</li> <li>органічне поєднання професійного й особистісного розвитку керівника (суб'єкта пізнання, спілкування і праці);</li> <li>стійкість до різних професійних захворювань: завищена самовпевненість, втрата почуття нового, призупинення саморозвитку, деформація управлінської культури, культури спілкування тощо</li> </ul>



1	2
Наукоємність практики управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знання, уявлення про глобальні тенденції суспільного й науково-технічного розвитку, які використовуються у практичній діяльності;</li> <li>• розуміння специфіки управлінської праці як: духовного виробництва, процесу перетворення «відносин управління» із форми буття у форму свідомості, у форму ідеальних продуктів: цілі, ідеї, рішення, концепції, соціально значимі цінності, парадигми та принципи управління;</li> <li>• організаційно-методичне забезпечення гармонійного взаємодоповнення розумової й фізичної, управлінської та виконавчої праці у межах системи;</li> <li>• усвідомлення взаємозалежності в системі двох видів праці та особистий досвід оптимізації їх взаємодії;</li> <li>• застосування теоретичних знань з теорії управління у практиці управління;</li> <li>• проектування теоретичних положень науки управління у практику управління;</li> <li>• самоаналіз власної управлінської практики та її оцінювання з позицій вимог законів управління;</li> <li>• досвід самооцінювання особистої практики управління у порівнянні з принципами управління;</li> <li>• стабільність співробітництва з науковими та учбовими центрами країни та зарубіжжя;</li> <li>• робота з науковою літературою та періодичними виданнями з проблем управління</li> </ul>

**Опір** — 1) почуття, що служить перепорою спробам співробітника виконувати роботу чи дотримуватися вимог керівництва; 2) почуття співробітників, коли вони відчують брак поваги, справедливості, безпеки та інших основних умов, необхідних для нормальної щоденної професійної діяльності.

Найбільш розповсюджені форми О.: О. змінам, О. підвищенню продуктивності і якості діяльності.

#### **Опосередковані ознаки професіоналізму:**

- стійкість, виживання системи управління (адаптивність системи);
- ступінь відповідності отриманих результатів цілям управління;
- прояв соціальної та виробничої ініціатив, творчості;
- організаційний стан системи управління, внутрішня інтеграція елементів системи;
- показники плинності кадрів, морально-психологічного клімату;
- фактори розвитку системи (екстенсивні — інтенсивні);
- рівень впровадження нових технологій та методів праці;
- якість життя співробітників конкретної системи управління;
- можливості для розвитку та самореалізації особистості;
- рівень задоволеності співробітників умовами життєдіяльності в конкретній системі управління.

**Оптимальний досвід** — занурення в захоплюючу, напружену діяльність, яка змушує людину відчувати почуття потоку.

Керівник може оптимізувати мотивацію співробітника та якість його роботи, створивши ситуації, в яких він отримує О. д. на робочому місці.

**Організаційна культура органу місцевого самоврядування** — 1) поділювані співробітниками ціннісні орієнтації, моральні норми, уявлення про місце та роль органу місцевого самоврядування у суспільстві, набір прийомів і правил вирішення проблем їх зовнішньої та внутрішньої інтеграції; 2) звід найважливіших положень діяльності, які визначаються його місією і стратегією розвитку, знаходять свій прояв у сукупності його соціальних норм та цінностей, підтримуються більшістю працівників; 3) система спільних для колективу цінностей,

переконань, норм поведінки, стосунків, символів, ритуалів, артефактів, практичної діяльності; 4) цілі співробітників, структура влади, культура праці, спосіб життя членів організації, їхнє ставлення до роботи, традиції, цінності; 5) сукупність колективно поділюваних цінностей, переконань та норм поведінки членів організації, які надають спільний смисл їх діям та діяльності.

**Характеристики нової динамічної О. к.:**

- Інтелектуальне керівництво, засноване на лідерстві та високій соціальній відповідальності.
- Формування в органах місцевого самоврядування базової системи позитивних ключових цінностей, ключової ідеології.
- Створення у колективі умов для розвитку самоуправління, заснованого на роботі ефективної команди співробітників.
- Регулярні інновації виробничих і управлінських процесів.
- Безперервний розвиток персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, розповсюдження знань, перетворення органу місцевого самоврядування в організацію, яка постійно навчається.

**Основні компоненти О. к.:**

*Культура влади* — культура владного центру, тобто керівника як суб'єкта управління, що здійснює контроль над підлеглим. Важливе — об'єктивне, неупереджене використання влади.

*Культура ролі* — культура, за якої роботою управляють процедури і правила, причому посадова інструкція або роль важливіші, ніж людина. Влада пов'язується з посадами, а не з людьми. Важливі — ієрархія та статус, тому ролі й правила чітко розподілені.

*Культура завдання* — добір потрібних спеціалістів та надання їм можливостей для виконання поставленого завдання. Основа авторитету — відповідні знання, компетентність, досвід, а не займана посада, особиста влада.

Важлива — робота в командах.

*Культура особистості* — центром є особистість. Організація існує передусім для того, щоб служити і допомагати своїм співробітникам. Важливі — різноманітність взаємодії та взаємовплив співробітників між собою.

**Типові риси О. к. успішного органу місцевого самоврядування:**

**Відкритість**

- *Консультації*: Муніципалітет відкритий для контактів із зацікавленими сторонами та завжди знайде шляхи провести з ними обговорення; при задоволенні потреб муніципалітет виходить з потреб та сподівань зацікавлених сторін; зацікавлені сторони знають про це та відчувають, що їх думки почуті та будуть враховані.
- *Сприйняття*: Обрані особи та співробітники в муніципалітеті відкриті для перевірки, готові надати коментарі та відповісти на запитання; зацікавлені сторони впевнені, що місцеві органи влади врахують їх думки, винесуть користь з їх поглядів.
- *Взаємність*: Обрані особи та співробітники муніципалітету впевнені, що зацікавлені сторони роблять свій внесок у досягнення муніципалітету та допомагають йому досягти бажаних результатів.

**Прагнення**

- *Націленість на результат*: Зацікавлені сторони можуть бачити відображення своїх пріоритетів у пріоритетах муніципалітету та у визначених чітких показниках ефективності; поставлені завдання допомагають усім зрозуміти, що саме було заплановано і що досягнуто.
- *Одноголосність*: Існує спільне розуміння мети та розуміння того внеску, який роблять обрані особи, співробітники та зацікавлені особи.
- *Впевненість*: Обрані особи муніципалітету, співробітники та зацікавлені сторони впевнені, що вони спроможні досягти того, чого вони прагнуть.

**Лідерство**

- *Натхнення*: Люди вірять у керівництво муніципалітету та в ті ідеї, якими воно керується.



- *Практичність*: Люди вважають, що вони можуть розраховувати, що керівництво буде цілеспрямованим, матиме чіткі пріоритети та застосовуватиме на практиці усі необхідні заходи для перетворення прагнень на реальність.
- *Цілісність*: Керівництво прислухається до думок та діє згідно з принципами чесності, довіри та рівності.

#### **Організація**

- *Відповідність*: Системи та процедури втілюють цінності муніципалітету.
- *Корисність*: Люди вважають, що системи та процедури допоможуть їм виконувати свою роботу краще.
- *Різноманітність*: Організація діяльності відкрита, гнучка та дозволяє швидко реагувати на різні ситуації у процесі роботи.

#### **Розширення можливостей**

- *Прихильність*: Люди віддані цілям муніципалітету та досягненням, які вони прагнуть досягти.
- *Навчання*: Співробітників заохочують для отримання знань та необхідних навичок; зусилля та досягнення винагороджуються; людей стимулюють та допомагають виконувати свою роботу краще.
- *Свобода дій*: Для досягнення результату персонал має можливість на свій розсуд використовувати творчі підходи та інновації.

#### **Досягнення**

- *Досягнення*: Люди відчувають позитивний вплив муніципалітету в зміцненні місцевого самоврядування, соціального, економічного та екологічного благополуччя.
- *Особливі успіхи*: Муніципалітет вирізняється тим, що є одним з кращих, а також має досягнення в роботі.
- *Репутація*: Муніципалітет має хорошу репутацію серед зацікавлених сторін, уряду та інших муніципалітетів як такий, що робить позитивний внесок у місцеве самоврядування.

**Організаційна патологія** — 1) стійке порушення оптимального функціонування та дисфункція організації, що проявляється у відхиленні від цілей, стагнації, розбалансуванні службової поведінки співробітників тощо; 2) безпосередні наслідки формалізації правил службової поведінки, коли поведінка регулюється лише системою застарілих правил.

**Організаційна поведінка** — поведінка співробітників, яка визначається їх положенням в органі місцевого самоврядування (обсяг та масштаб повноважень, функції, лідерство, ролі, мотивація, задоволеність роботою тощо).

**Організаційна структура органу місцевого самоврядування** — структура, яка відображає взаємодію його елементів.

**Організаційне середовище робочої команди** — набір характеристик організації, в межах якої функціонує робоча група.

**Організаційний розвиток організації** — довготривалий процес оновлення її структури, комунікаційних зв'язків відповідно до нових цілей та завдань шляхом організаційних змін.

**Організаційний тренінг** — метод соціальної інженерії, технологія формування навичок організаторської, управлінської діяльності, що включає в себе: навчання рефлексивному аналізу, умінню об'єднувати людей та ресурси в єдину систему, здатну вирішувати певні завдання і створювати ситуації, які задіюють механізми самоорганізації та саморозвитку груп та колективів.

**Організаційні відносини органу місцевого самоврядування** — частина управлінських відносин, які мають особливу значимість.

**Організація** — 1) об'єднання людей, які спільно реалізують програму чи мету, діють на основі певних правил (формальних і неформальних); 2) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети; 3) об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій тощо; 4) компанії, установи, їх підрозділів чи об'єднань, які виконують самостійні функції та мають адміністрацію (наприклад, державна, партійна, громадська тощо установа); 5) групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей; 6) комплекс заходів, зміст яких полягає в координації дій окремих елементів системи.

**Організація діяльності** — процес узгодження виробничих характеристик з навичками та інтересами співробітників.

**Орієнтація на соціальні характеристики, походження** — 1) підвищена увага до таких характеристик, як вік, стать, соціальне походження при визначенні службового статусу співробітника; 2) один з основних аспектів культурних відмінностей.

**Організація, яка постійно навчається**, — тип сучасної організації, в якій навчання розглядається як безперервний процес, спрямований на підготовку усіх співробітників до інновацій, змін, оновлення.

**Основні групи умінь та навичок, необхідних керівнику для успішного керівництва та ефективної роботи із співробітниками:**

1. *Оптимізація процесу управління* — постановка цілей та визначення пріоритетів у роботі підлеглих співробітників; визначення повноважень та відповідальності кожного члена очолюваного ним колективу тощо.

2. *Формування єдиної команди* — підбір членів команди; створення умов для успішної діяльності команди; формування у членів команди позитивної спрямованості на співпрацю тощо.

3. *Аналіз проблем та прийняття оптимальних рішень* — збір та аналіз інформації для виявлення існуючих проблем; вибір ефективних методів підготовки управлінських рішень; розробка критеріїв оцінки альтернативних рішень тощо.

4. *Обмін інформацією з підлеглими* — письмові розпорядження, звіти; проведення нарад, зборів; міжособистісна комунікативна взаємодія.

5. *Підтримка трудової та виконавської дисципліни* — доведення до співробітників загальноприйнятих вимог до робочої поведінки та виконання посадових обов'язків; контроль за роботою підлеглих; формування дієвої організаційної культури, яка містить моделі трудової поведінки та прийняття адміністративних заходів до її порушників.

6. *Мотивація праці підлеглих співробітників* — здатність організувати підлеглих на досягнення поставлених цілей; уміння використовувати засоби матеріального та морального стимулювання; створення мотивуючого середовища, таких умов праці, які підвищують рівень задоволеності підлеглих, їх бажання працювати з високою віддачею.

7. *Раціональна організація власної управлінської праці* — планування власного робочого часу; планування кар'єри; уміння підтримувати високий рівень працездатності; уміння долати негативні наслідки стресу; уміння володіти своїми емоціями та почуттями.

**Особистісний конфлікт** — конфлікт, що має особистісну основу, тобто зіткнення двох типів особистості чи двох стилів роботи.

**Особливості діяльності керівника:**

- зобов'язання, відповідно до своїх посадових функцій, виконувати різноманітну за змістом професійної активності роботу (хоча можливості оволодіння різними видами діяльності в однієї людини все-таки обмежені);
- підвищена відповідальність за стан ресурсів (людських, матеріальних, технічних) та за результати їхньої діяльності;
- здійснення керівної діяльності як творчого процесу;
- виконання комунікативних функцій, оскільки управлінська діяльність пов'язана із спілкуванням та постійною роботою з людьми;
- висока загальна нервово-психологічна напруженість.

**Оцінка процесу** — визначення результатів та наслідків виконання завдань для учасників, які залучені до процесу.

**Оцінювальна комунікація** — висловлювання, що містить оцінювальне судження про іншу особу чи її поведінку.

**Паралінгвістичні сигнали** — особливості мовлення та різноманітних звуків, якості голосу.

**Партисипативне управління** — 1) управління, засноване на залученні, участі співробітників та їх представників у процесах розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень для обміну інформацією, консультацій, дискусій та переговорів; 2) постійний, з різними видами управлінського впливу, механізм робочої участі згідно з вимогами виробничих завдань, ситуацій, умов тощо.

**«Перевернута воронка»** — певна послідовність запитань, яка починається із специфічних та завершується загальними запитаннями.

**Передумови успішної діяльності керівника:**

- *Концептуальні навички* — інтелектуальна здатність координувати інтереси підрозділу, внутрішню організаційну діяльність та політику.
- *Навички міжособистісної взаємодії* — уміння розуміти підлеглих, ефективно спілкуватися з ними та мотивувати їх, як індивідуально, так і в групах.
- *Технічні навички* — уміння застосовувати спеціальні уміння, навички, знання, механізми, техніки, процедури, передбачені специфікою діяльності підрозділу.
- *Навички проведення організаційної політики* — уміння посилювати свої позиції у підрозділі, формувати коло підтримки та встановлювати конструктивні взаємозв'язки.

**Переконання** — 1) один із основних засобів психологічного впливу, що передбачає логічне обґрунтування якогось судження або висновку і впливає на раціональний та емоційний рівень людини; 2) заснована на переконанні та раціональному розгляді гідності пропозиції стратегія впливу, що відрізняється визначеністю й відкритістю та не містить у собі елементів маніпуляції.

**Переміщення** — метод формування поведінки, що полягає у наданні чергової можливості виправлення поведінки стороні, яка провинилась.

**Перенавчання** — засіб, що використовується керівництвом для підвищення продуктивності праці співробітника, який набуває особливого значення в умовах швидкого розвитку технологічної сфери.

**Переоснащення** — зміна професійних вимог до співробітника, яка покликана поліпшити його діяльність.

**Перепризначення** — переведення слабкого підлеглого співробітника на посаду, що більшою мірою відповідає його професійному рівню.

**Перехід до сучасного типу мислення** — передумова функціонування динамічного органу місцевого самоврядування, що вимагає обов'язкового оновлення керівником власного підходу до основних компонентів:

Аспект	«Старий» підхід	Новий сучасний підхід
1	2	3
<i>Управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль за процесами та співробітниками</li> <li>• оцінювання зусиль/внесків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль за процесами</li> <li>• натхнення співробітників</li> <li>• оцінювання за результатами</li> <li>• критичне переосмислення статусу-кво</li> </ul>
<i>Структура</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ієрархічна</li> <li>• бюрократична</li> <li>• статична</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гнучка</li> <li>• горизонтальна</li> <li>• гнучкі бар'єри/ межі між ієрархічними рівнями, структурними підрозділами</li> </ul>
<i>Мотивація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зовнішня</li> <li>• переважання методу батого і пряника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішня мотивація співробітника (його різноманітні прагнення, потреби, всебічний розвиток)</li> </ul>
<i>Оцінювання результатів діяльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одностороннє оцінювання керівником</li> <li>• орієнтація на процес</li> <li>• пошук недоліків/помилки</li> <li>• покарання за помилки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наголос — на вдосконаленні результатів діяльності</li> <li>• самооцінювання та оцінювання із залученням різних сторін (колеги, підлеглих, клієнтів (ЗБО°))</li> <li>• оцінювання взаємовигідне як для оцінюваного підлеглого, так і для керівника-оцінювача — одностороннє підтримуюче</li> </ul>
<i>Інформація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокова</li> <li>• обмежена</li> <li>• обмежений доступ до захищеної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступна</li> <li>• вичерпна</li> <li>• включає чутливі моменти, наприклад, результати оцінювання</li> </ul>
<i>Комунікація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• згори донизу</li> <li>• формальна (офіційна)</li> <li>• лише незначна частина неформального спілкування по ієрархії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відкрита</li> <li>• в усіх напрямках (вгору/вниз/горизонтальні)</li> <li>• формальна та неформальна</li> </ul>
<i>Культура</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• домінування правил</li> <li>• захист позицій (посад)</li> <li>• уникання ризиків</li> <li>• відсутність довіри</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ґрунтується на принципах та цінностях</li> <li>• довіра</li> <li>• прагнення досконалості</li> <li>-• робота в команді однодумців</li> </ul>
<i>Підзвітність</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• переважно перед урядом/партією</li> <li>• непотизм</li> <li>• недостатність прозорості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підзвітність громаді як передумова залучення й активізації місцевих жителів та посилення стандартів діяльності органу місцевого самоврядування</li> </ul>
<i>Складання бюджету</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формується згори донизу, на основі попереднього року</li> <li>• слабе управління заборгованостями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відкрите</li> <li>• гнучке</li> <li>• залучення зовнішніх ресурсів</li> <li>• бюджетування на основі реальних потреб громади та можливостей</li> </ul>
<i>Навчання та розвиток</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтація на розвиток знань, навичок</li> <li>• «школярські» підходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• орієнтація на діяльність/поведінку та їх удосконалення</li> <li>• підтримка всебічного розвитку особистості</li> </ul>

1	2	3
<i>Персонал</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприймається як стаття витрат</li> <li>• наголос на рентабельності</li> <li>• не всі можливості використовуються</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприймається як інвестиції</li> <li>• наснажується (і працює із натхненням) — відповідальний</li> <li>• максимальна реалізація співробітниками свого особистісного і професійного потенціалу</li> </ul>
<i>«Думка» персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здебільшого ігнорується</li> <li>• вважається неважливою</li> <li>• складно проявляти особисту ініціативу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вважається важливим стратегічним внеском</li> <li>• заохочується особиста ініціатива та персональна відповідальність</li> <li>• керівники прислухаються до думки підлеглих співробітників</li> </ul>
<i>Обслуговування громадян</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не має особливого значення</li> <li>• байдужість до думок клієнтів/ громадян</li> <li>• думки громадян не вивчаються</li> <li>• населення сприймається лише як споживач послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення потреб вважається справжнім тестом ефективності та результативності кожного співробітника та органу місцевого самоврядування в цілому</li> <li>• впливає на планування та перегляд механізму надання та якості наданих послуг</li> </ul>

**Перцептивна стереотипізація** — визначення проблеми з використання уявлень, заснованих на минулому досвіді, яке перешкоджає розгляду її у новому світлі.

**Письмово-мовленнєва комунікація** — уміння поєднувати слова та фрази, керуючись правилами граматики, стилістики і лексики, що дозволяє створювати зв'язні тексти.

Розрізняють два види П.-м. к.: ділову (листи, доповідні записки, довідники, щорічні звіти, дошка оголошень, інформаційні бюлетені) та учбову (диктант, твір, конспект, реферат, анотація).

**Підготовча стадія** — стадія творчого процесу, яка передбачає збір даних, визначення проблеми, напрацювання альтернатив, осмислення наявної інформації.

**Підкріплення, підсилення** — підтримка правильної поведінки співробітника шляхом надання моральної або матеріальної винагороди.

**Підтримуюче спілкування, підтримуюча комунікація** — 1) спілкування, яке спрямовується на вирішення поточної проблеми та зосереджується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками; 2) не просто техніка «створення враження гарної людини», а й спосіб забезпечення конкурентних переваг; 3) комунікація, яка дозволяє керівнику бути точним і чесним при передаванні інформації, не жертвуючи при цьому міжособистісними відносинами.

**Планування кар'єри** — планування персонального просування співробітника.

**Повага** — загальна вимога співробітників, щоб керівник ставився до них з повагою.

**Поважлива комунікація** — ставлення до підлеглих, як до цінних, компетентних, творчих співробітників, що проявляється у спільному обговоренні та пошуку вирішення насущних проблем.

**Пов'язана комунікація** — зв'язок подальших висловлювань з попередніми, що забезпечує нормальний хід розмови.

**Поведінська модель створення некомпетентності підлеглих співробітників:**

- *Приховувати інформацію від підлеглих співробітників:*
  - ✓ Не дозволяти підлеглим знати, наскільки добре вони працюють.
  - ✓ Неправильно інформувати їх про те, як вони працюють.
  - ✓ Приховувати від них, що від них очікують.
  - ✓ Не давати їм ніяких вказівок щодо того, як працювати добре, або ж обмежуватися мінімумом таких вказівок.
- *Не стимулювати ефективну працю підлеглих співробітників:*
  - ✓ Гарантувати рівень оплати праці хороших та поганих співробітників.
  - ✓ Постаратися, щоб за хорошу роботу хоча б якось наказувати працівників.
  - ✓ Не застосовувати нематеріальні стимули.
- *Не допомагати підлеглим співробітникам у професійному зростанні:*
  - ✓ Пустити професійну підготовку на самотплив.
  - ✓ Довірити керівництво професійною підготовкою непрофесіоналам.
  - ✓ Зробити професійне навчання надмірно важким.
  - ✓ Усунути зв'язок між професійним навчанням, особистими цілями, кар'єрним зростанням підлеглих.
- *Ігнорувати здібності підлеглих співробітників:*
  - ✓ Вимірювати результати праці у ті періоди, коли підлеглі перебувають не в кращій формі.
  - ✓ Відбирати найменш підходящих працівників для виконання важливих завдань.
  - ✓ Не надавати підлеглим ніякої дієвої допомоги.
- *Ігнорувати мотивацію підлеглих співробітників:*
  - ✓ Планувати роботу підлеглих так, щоб у них не було ані майбутнього на посаді, ані кар'єрного просування.
  - ✓ Уникати можливостей створення більш комфортних умов праці.
  - ✓ Заохочувати словесно, а не матеріально.

**Погрози** — негативні дії керівника чи організації щодо співробітників, які проявляються чи маються на увазі, з метою примусити їх підкоритись, та які руйнують мотивацію.

**Подвійне запитання** — питання, що відноситься до проблеми, що розглядається, яке складається, насправді, з двох запитань, які необхідно задавати окремо для уникнення труднощів у спілкуванні.

**Позитивний керівник** — керівник, який володіє системою гуманних внутрішніх цінностей, не дозволяє іншим маніпулювати ними та будує свою діяльність на їх основі.

**Позитивний лідер** — лідер, в особистості якого домінують внутрішньо позитивні цінності (наприклад, повага до інших, справедливість, підтримка, прагнення до кращого тощо), який намагається їм слідувати у своїй діяльності і який пріоритетним завданням вважає навчання своїх підлеглих лідерству та створює умови для їхнього розвитку.

**Покарання** — стратегія впливу, яка передбачає виконання керівником погроз (позбавлення винагороди, накладення доган тощо) відносно підлеглих співробітників і яка досить негативно впливає на суб'єктно-об'єктні відносини у колективі.

**Помилки керівника в процесі оцінювання підлеглих співробітників** — систематичне відхилення від об'єктивної оцінки співробітників, що призводить до її завищення чи заниження:

- *Помилка зайвої поблажливості* — тенденція оцінювати усіх співробітників вище їх істинного рівня.

- *Помилка зайвої вимогливості* — тенденція оцінювати усіх співробітників нижче їх істинного рівня за критеріями.
- *Помилка особистої прихильності* — тенденція віддавати перевагу особистим характеристикам та відносинам в оцінюванні діяльності співробітника.
- *Помилка за свіжістю вражень* — тенденція використовувати лише останні події з діяльності співробітника як базу для прийняття остаточного рішення щодо його оцінювання, замість аналізу його результативності за більш тривалий відрізок часу.
- *Помилка під впливом «ефекту ореола»* — тенденція оцінювання співробітника під впливом та на основі загального враження (позитивного/негативного) від нього.

**Посада** — службове місце, пов'язане з виконанням певних службових обов'язків та певною відповідальністю.

**Посадова інструкція** — документ, що регламентує діяльність кожної посади і зміст вимог до співробітника, який обіймає цю посаду.

**Постійне удосконалення** — зміни, що відбуваються постійно, ініційовані співробітниками.

**Постійність** — концептуальний блок, породжуваний односторонністю підходу до проблеми.

**Потік** — стан повного поглинання й захоплення роботою та задоволення, яке відчують люди, коли вони добре справляються з важким та захопливим завданням.

**Потреба у владі** — виражене прагнення до контролю і впливу.

**Потреба у контролі** — бажання зберегти належний ступінь самоконтролю та впливу у взаємовідносинах з підлеглими.

**Потреба у співучасті** — прагнення до спілкування з іншими людьми та до участі у спільній діяльності.

**Потреба у співчутті** — прагнення до встановлення близьких особистих відносин з іншими людьми при збереженні власної відособленості.

**Потреба у спілкуванні** — виражене прагнення до встановлення соціальних відносин.

**Потреба в успіху** — виражене бажання досягти успіху та визнання.

**Потурання** — підвищена увага керівника до стану співробітника, а не до результатів його роботи, що призводить до зниження результативності його діяльності.

**Правила переконання** — правила, необхідні суб'єкту владних повноважень для здійснення конструктивної міжособистісної взаємодії з підлеглими і всіма оточуючими його людьми:

- *Правило Гомера*: черговість аргументів, які наводяться, впливає на їхню переконливість: найбільш переконливим є такий порядок аргументів: сильні — середні — один із найсильніших.
- *Правило Сократа*: постановка співрозмовнику двох-трьох запитань, на які він обов'язково має дати (підсвідомо) позитивну відповідь, після цього — розпочати розмову про власну справу (виробляються гормони щастя — ендорфіни).



- *Правило Паскаля*: не заганяти співрозмовника у глухий кут, дати йому можливість зберегти свою гідність.
- *Залежність переконливості аргументів від іміджу та статусу того, хто переконує* (телефонне право).
- *Не заганяти себе у глухий кут*, не знижувати свій статус та не принижувати своєї гідності.
- *Не принижувати статус співрозмовника*: неповага та зневага підсвідомо викличуть негативну реакцію у співрозмовника.
- *Поблажливо ставитися до аргументів приємного нам співрозмовника*, пересторога — до аргументів неприємного нам співрозмовника.
- *Починати розмову із того, що об'єднує із співрозмовником, а не з того, що вас із ним роз'єднує*.
- *Проявляти емпатію*: розуміння емоцій співрозмовника.
- *Бути хорошим слухачем*: активне/ пасивне слухання.
- *Перевіряти правильність розуміння співрозмовника*: відкриті / закриті запитання.
- *Уникати конфліктогенів*: слова, дії.
- *Слідкувати за невербальними проявами співрозмовника*: міміка, жести, мова тіла.

**Правообмеження та заборони** — сукупність соціально-політичних, економічних, організаційно-управлінських факторів, які окреслюють межі дозволеного в службовій діяльності та щоденній поведінці посадових осіб.

**Прагматична маніпуляція** — використання емоційної реакції адресата для досягнення ініціатором своїх таємних цілей: примусити адресата дещо сприйняти, від чогось відмовитися, надати інформацію чи відмовитися від неї, отримати «зайву» інформацію, попросити поради тощо.

### Предмети та продукти управлінської праці:

Предмет праці	Продукт праці
<i>Інформація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якість цілепокладання, образ бажаного майбутнього в діяльності практичного підрозділу</li> <li>• Якість нормативних документів та рішень, що приймаються</li> <li>• Чіткість стратегії та принципів управління</li> <li>• Поінформованість підлеглих співробітників</li> </ul>
<i>Свідомість, психіка співробітників</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свідомість персоналу</li> <li>• Професіоналізм та якість праці</li> <li>• Дотримання норм та цінностей організаційної поведінки</li> <li>• Дієвість організаційної культури</li> <li>• Креативність та творчість у професійній діяльності</li> <li>• Трудова та соціальна активність кожного співробітника та колективу</li> <li>• Розвиток соціокультурного потенціалу персоналу</li> </ul>
<i>Відносини, взаємодії елементів практичного підрозділу як соціальної мікросистеми</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоуправління, самоорганізація елементів практичного підрозділу як соціальної мікросистеми</li> <li>• Оптимізація взаємних очікувань співробітників та системи</li> <li>• Випереджальне подолання симптомів взаємної відчуженості</li> <li>• Порядок та ефективність функціонування практичного підрозділу як соціальної мікросистеми</li> <li>• Дієвість управлінської культури</li> <li>• Якість комунікативної міжособистісної взаємодії</li> <li>• Ефективність та результативність зворотного зв'язку</li> </ul>
<i>Умови життєдіяльності людей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливості самореалізації особистості співробітника у професійній діяльності</li> <li>• Прогресуючий розвиток умов життєдіяльності співробітників</li> <li>• Задоволеність співробітників умовами праці</li> </ul>

**Предметний конфлікт** — міжособистісний конфлікт, пов'язаний з певним предметом чи питанням.

**Преміювання** — додаткова винагорода співробітників за високі кількісні та якісні результати професійної діяльності.

**Пригнічення** — приниження, почуття, що виникає в процесі спілкування з мовцем, який принижує гідність співрозмовника чи загрожує йому.

**Примушування** — 1) примушування співробітника до виконання певних дій за допомогою погрожувань та позбавлень; 2) підпорядкування іншої людини своїм вимогам за допомогою погрожування застосування санкцій чи інших найбільш жорстких форм П. : фізична розправа, обмеження свободи, фізичні впливи. У такому випадку П. перестає бути власне психологічним засобом впливу.

**Принципи управлінського лідерства** — справедливість, доброта, повага, чесність, принциповість, послужливість, внесок, довіра, цінність обіцянки.

**Принцип-центричне лідерство** — здійснення лідерства з урахуванням його ключових принципів на основних рівнях професійної діяльності:

*I рівень: Особистісний: головне — особистість.*

Ключовий принцип — Надійність.

*II рівень: Міжособистісний: головне — співробітники.*

Ключовий принцип — Довіра.

*III рівень: Управлінський: головне — стиль, навички.*

Ключовий принцип — Делегування повноважень.

*IV рівень: Організаційний: головне — стратегія, система.*

Ключовий принцип — Узгодження, Консенсус.

**Прихильність** — 1) (з точки зору співробітників) стурбованість тим, щоб керівництво послідовно дотримувалося нового напрямку, запропонованого співробітникам; 2) (з точки зору керівництва) наявність у підлеглих підстав для того, щоб бути емоційно налаштованими на реалізацію поставлених перед ними цілей чи завдань, що сприяє їх досягненню.

#### **Причини актуальності управлінського лідерства**

- Гуманізація внутрішньо-організаційних відносин.
- Олюднення відносин у форматі «керівник — підлеглі співробітники».
- Активізація особистісного потенціалу кожного співробітника.
- Підтримання інституційної пам'яті та корпоративізму між співробітниками усіх ієрархічних рівнів.
- Удосконалення внутрішнього соціального середовища в мікросистемі колективу співробітників.
- Створення конструктивного мікроклімату.
- Врахування реординаційних відносин (вплив підлеглих на керівника):
  - ✓ ініціативних реординаційних відносин:  
Прояв — позитивний відгук підлеглих на діяльність керівника. Результат — висування підлеглими різноманітних пропозицій, ідей;
  - ✓ реактивних реординаційних відносин:  
Прояв — негативна реакція підлеглих на дії чи на всю діяльність керівника. Результат — небажання підлеглих співпрацювати з керівником.

- Подолання негативних явищ:
  - ✓ у поведінці керівників:
    - а) бюрократичного чванства — зарозуміле ставлення керівника до підлеглих співробітників,
    - б) адміністративного боягузтва — боязнь брати повну відповідальність за прийняття управлінських рішень; ігнорування ініціативи підлеглих; готовність до будь-якого компромісу заради «спокою» вищестоящого керівництва;
  - ✓ у поведінці підлеглих службовців:  
«адміністративного трепету» перед вищестоящим керівництвом.

**Пробудження імпульсу до наслідування** — активізація керівником у підлеглих співробітників прагнення стати схожими на нього, копіюючи його слова, манери, дії, спосіб мислення тощо.

**Програма персональних інтерв'ю** — регулярні опитування, які проводяться керівником зі своїми підлеглими.

**Продаж ідеї** — стратегія впливу, яка полягає у відстоюванні певної ідеї.

**Прозорість та підзвітність** — 1) надзвичайно важливі показники роботи сучасного органу місцевого самоврядування, які означають, що місцеві мешканці та організації бачать/знають, що відбувається в муніципалітеті, які проблеми ним вирішуються та які рішення приймаються; 2) основа для:

- мотивування співробітників працювати з повною самовідданістю;
- забезпечення набору та просування/кар'єрного зростання співробітників на основі їхніх професійних заслуг (знань, навичок та поведінки);
- роботи з партнерами, розвитку довіри й переконання у тому, що сторони дотримуються своїх зобов'язань та залучаються до повноцінного консультування;
- розвитку довіри і впевненості громадян у своїх виборних представниках;
- забезпечення заощаджень за рахунок подолання корупції;
- створення можливостей та уповноваження місцевої громади посилювати підзвітність муніципалітетів; поінформування громади про процеси, плани, рішення, заохочення залучення громади у процес прийняття рішень — у консультації, діяльність комітетів, проведення зустрічей, опитувань тощо.

**Професійно-управлінська культура** — 1) феномен, що постає як результат управлінської діяльності, сукупність управлінських знань, засобів та технологій відтворення управлінського ресурсу, майстерність управлінської діяльності та умова її ефективності; 2) характеристика системи управління як певної цілісності, що дає можливість зрозуміти певний набір професійних ідей, традицій, цінностей, стереотипів, своєрідних прийомів в досягненні цілей управляючого впливу, професійних зв'язків при виконанні функцій управління; 3) процес акумулювання правових та моральних норм, національних традицій, духовного багатства щодо сфери управління, соціальної взаємодії; 4) складова державного (муніципального) управління (її підсистема); 5) суб'єктивний фактор державного управління, поєднання інтелекту та дій, матеріалізація свідомості суб'єктів управління; 6) здатність державних та муніципальних службовців адекватно реагувати на запити громадян, динамічні зміни в економіці, соціальній та культурній сферах, яка при цьому забезпечує стійкість в управлінні, своєрідну управлінську наступність, враховує позитивний та негативний досвід; 7) відносно самостійне явище зі своїми закономірностями організації та розвитку.

**Рівні П.-у. к.:**

- загальнонаціональний рівень державної служби як публічно-правовий інститут та носій специфічної корпоративної культури;

- *рівень державної установи* з його стилем роботи, що формується із сукупності прийнятих, стійких зразків адміністративної етики, соціально-політичних цінностей, правових норм, накопичених традицій, минулого досвіду й сучасних орієнтацій;
- *рівень особистості державного й муніципального службовця*, культура якого вміщує в собі певну сукупність професійних якостей і властивостей, переконань, знань та навичок, визначальних управлінських технологій.

**Професіоналізація** — 1) соціальне явище, обумовлене появою та розвитком професійних видів діяльності; професіональний розвиток; 2) (*соціальний рівень*) якісні та кількісні зміни у професійному житті суспільства; розвиток та ускладнення системи суспільних інститутів, що регулюють процес освоєння людиною професійної ролі та забезпечують кожному члену суспільства можливість набутти відповідну його здібностям професію та працювати у вибраному виді діяльності; 3) (*особистісний рівень*) якісні зміни в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, пов'язані зі змістом та характером їх керівної діяльності, набуття ними професійності і професіоналізму.

**Професіоналізм кадрів** — 1) сукупність загальнотеоретичних, психологічних, спеціальних управлінських знань, умінь, навичок, якими повинен володіти професіонал для ефективного здійснення професійної діяльності та її корекції; 2) готовність і здатність працівника застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків; 3) інтегральна характеристика цілісного утворення індивідуальних, особистісних та діяльнісних властивостей, що дають можливість працівнику на максимальному рівні успішності вирішувати поставлені перед ним завдання; 4) набутий комплекс здібностей особистості, який відповідає професійним вимогам чи перевищує їх; 5) найвищий ступінь професійного розвитку та стан потенціалу професійного досвіду людини; 6) найвищий рівень оволодіння професією; 7) механізм забезпечення та гарантування високої ефективності виробничої, у тому числі інтелектуальної, управлінської діяльності; 8) етап оволодіння професією та самоактуалізації людини у професії.

П. к. характеризує найвищий ступінь оволодіння людиною професійними знаннями, уміннями, навичками та наявністю у неї професійного психологічного досвіду. П. має суб'єктивну діяльну природу, генетично пов'язується із здібностями людини, визначає зміст професійної культури як особистості, так і, в подальшому, суспільства, покликаний забезпечити єдність професійних можливостей людини та умов її реалізації за наявності відповідної посади компетенції.

**Професіоналізм управлінської діяльності** — 1) сукупність загальнотеоретичних, психологічних, спеціальних управлінських знань, умінь, навичок; 2) готовність та здатність застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного здійснення керівництва підлеглими співробітниками; 3) інтегральна характеристика, цілісного утворення індивідуальних, особистісних, суб'єктно-діяльнісних властивостей, що дають можливість персоналу на максимальному рівні успішності вирішувати поставлені перед ним завдання, типові для професійної діяльності в місцевому самоврядуванні; 4) здатність знаходити оптимальні шляхи і способи реалізації поставлених завдань та посадових обов'язків.

**Процес** — послідовність дій для досягнення певної мети.

**Процес управління** — управлінська діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення певних цілей шляхом реалізації функцій управління, використання відповідних принципів та методів управління.

**Процес цілепокладання** — критичний розгляд та оцінка ефективності можливих цілей.

**Прямі аналогії** — підхід до вирішення проблеми, який дозволяє особі використовувати конкретні факти, технологію, досвід.

**Психологічне самбо** — психологічні засоби самооборони, і перш за все мовленнєві формули, покликані оберігати від варварського нападу та маніпулювання.

**Психологічний вплив** — вплив на стан, думки, почуття та дії іншої людини за допомогою виключно психологічних засобів, з наданням права і часу відповідати на цей вплив.

**Реактивна стратегія** — метод управління стресом, який полягає у невідкладному реагуванні на стресори.

**Реактивні реординаційні відносини** — негативна реакція підлеглих співробітників на певні дії чи на всю діяльність посадової особи місцевого самоврядування і, як наслідок, неприйняття його стилю керівної діяльності чи його як особистості.

**Реакція відображення** — реакція, що має дві мети: підтвердження прийнятого повідомлення та висловлення розуміння і прийняття співрозмовника.

**Резонансне управлінське лідерство** — 1) сфера взаємодії, а не особистісних рис; 2) продукт взаємовідносин керівника та підлеглих співробітників, які є його послідовниками та союзниками; 3) міжособистісний, а не особистісний, феномен; 4) подія, а не риса характеру; 5) обов'язкове поєднання офіційного й особистісного лідерства.

**Резонансний керівник-лідер — менеджер, здатний:**

- впливати на колектив
- спонукати підлеглих до активних дій
- висувати продуктивні цілі розвитку
- знаходити оптимальні шляхи їх досягнення
- об'єднувати співробітників у соціальну мікросистему для вирішення спільних завдань
- максимально використовувати творчі можливості як свої, так і підлеглих співробітників — талановитих, обдарованих особистостей
- уміло формулювати вказівки, що приймаються підлеглими безвідмовно та з ентузіазмом
- бути прикладом щодня
- поважати підлеглих колег
- на кого підлеглі хочуть бути схожими.

**Резонансне лідерство та його обов'язкові аспекти:**

- *Осучаснення свідомості особистості лідера:*
  - а) посилення: відчуття приналежності, важливості та значимості;
  - б) відмова від: комплексів; почуття невпевненості; інше.
- *Зміна поведінки для:*
  - а) посилення позитивних:
    - ✓ особистісних рис
    - ✓ складових міжособистісної взаємодії у колективі;
  - б) відмови від негативних:
    - ✓ особистісних рис
    - ✓ проявів міжособистісної взаємодії у колективі.
- *Управління людськими ресурсами з метою побудови взаємовідносин:*
  - ✓ стратегія та технології
  - ✓ ефективність та результативність

- ✓ емоційний потенціал
- ✓ психологічний клімат
- ✓ комунікативна діяльність
- ✓ зовнішні та внутрішні зв'язки.
- *Покращення результативності діяльності:*
  - ✓ власної
  - ✓ кожного підлеглого
  - ✓ колективу в цілому
  - ✓ внутрішня атмосфера.

**Результат виконання** — виробничі компетенції на мотивацію.

**Рекомендаційна реакція** — реакція, що полягає у висловлюванні вказівок, оцінок, особистих думок, рекомендацій.

**Реляційний алгоритм** — техніка вирішення проблеми, яка дозволяє за допомогою з'єднувальних слів вербально комбінувати не пов'язані між собою атрибути.

**Реорганізація соціальної системи** — 1) відповідь на потреби внутрішнього розвитку чи адаптації до змінених факторів зовнішнього середовища; 2) процес оновлення організації з низкою обов'язкових етапів: проведення попереднього комплексу робіт з аналізу готовності організації до Р.; 3) оформлення заходів з Р. у вигляді цільової програми, створення внутрішньої структури керівництва програмою; 4) розробка методів та форм контролю, що дозволяють управляти Р. та контролювати її хід.

Успіх проведення Р. повинен забезпечуватися пакетом стратегічних технологій, що визначають послідовність та темпи переходу від старих методів та форм функціонування до нових, сприяють перетворенню їх у відомий і звичний елемент щоденної роботи.

Обов'язкова вимога Р. — підготовка персоналу до роботи в нових умовах. Р. вимагає створення сприятливої психологічної атмосфери у колективі. Контроль ходу Р. повинен давати інформацію про ступінь досягнення цілей Р., дотримання графіка проведення окремих заходів, здійснені витрати усіх видів ресурсів, виконання персоналом вимог роботи по-новому, необхідність модифікації впроваджуваних нових форм та методів функціонування.

Оцінка досягнення цілей Р. здійснюється за результатами діяльності суб'єктів управління у порівнянні до та після проведення перетворень.

**Реординаційні відносини** — наявність у підлеглих співробітників — об'єкту управління активної ролі впливу на керівника — суб'єкта управління.

**Ризик** — 1) ситуативна характеристика діяльності, яка означає невизначеність її закінчення, можливі несприятливі наслідки, альтернативні варіанти помилок чи успіху; 2) сукупність обставин, індивідуально-групових дій, критеріїв оцінки ситуації, на основі яких приймаються і здійснюються рішення; 3) рівень невизначеності в передбаченні результату.

**Рівень ініціативи** — здатність підлеглого самостійно вирішити поставлене перед ним завдання.

**Основні Р. і.:**

- Підлеглий співробітник очікує вказівок.
- Підлеглий співробітник просить допомоги.
- Підлеглому співробітнику достатньо отримання рекомендацій.
- Підлеглий співробітник звітує про етапи роботи.
- Підлеглий співробітник повністю самостійний.



**Рівень мотивації співробітників** — загальний показник вмотивованості підлеглих.

**Робоче місце** — 1) просторова зона, оснащена необхідними матеріально-технічними засобами, в якій здійснюється організаційна трудова діяльність співробітника чи групи працівників; 2) певна сукупність функцій, обумовлена розподілом праці.

**Розвиток організації** — довготривала програма удосконалення можливості організації вирішувати різні проблеми і здатності до оновлення, особливо щодо підвищення ефективності управління культурою організації шляхом активного використання теоретичних та технологічних новинок, досягнень прикладних наук про поведінку, у тому числі і теорії організації.

**Розвиток персоналу** — 1) безперервний процес покращення якісних характеристик людських ресурсів (знань, навичок, мотивації, цінностей, здібностей) для реалізації стратегій організації та посилення її конкурентних переваг; 2) один з найважливіших аспектів управління персоналом, спрямований на безперервне удосконалення характеристик співробітників, метою якого є забезпечення випереджаючого рівня кваліфікації персоналу та який містить у собі комплекс заходів щодо прихованого та явного підвищення його кваліфікації, що здійснюється у різних формах як за межами, так і в самій організації; 3) технологічний процес, що може виконувати різні функції в системі управління персоналом: бути об'єктом конкретної соціальної технології, її процедурою чи операцією, спрямованою на відтворення іншого обсягу та характеру роботи з кадрами.

Умовами ефективності Р. п. є: охоплення заходами щодо Р. п. усіх категорій співробітників; вибір оптимальних програм та методів навчання, виходячи з потреб організації та її кадрового потенціалу; обов'язкова затребуваність отриманих в процесі підготовки та перепідготовки знань; забезпечення зв'язку результатів навчання з посадовим та матеріальним становищем співробітників.

Р. п. регулюється в процесі щорічного оцінювання та атестації співробітників, розробки та реалізації системи мотивації професійної діяльності персоналу.

**Розвиток професіоналізму особистості та діяльності** — головний напрям формування корпоративної культури суб'єктів управління, основна необхідна й достатня умова їх орієнтації на корпоративну ідеологію в управлінні, на розвиток корпоративної культури.

#### **Ролі керівника, орієнтовані на завдання:**

- *Видача рекомендацій* — знаходження шляхів, альтернатив, що сприяють усвідомленню й досягненню цілей.
- *Пошук інформації* — питання, аналіз лакун у знаннях, виявлення точок зору, переконань, перспектив.
- *Надання інформації* — забезпечення даними, надання фактів і суджень, висновки.
- *Розробка* — розвиток висловлених іншими ідей, наведення прикладів та ілюстрацій.
- *Підштовхування* — переконання членів команди в необхідності залишатися у межах завдання і прагнути до досягнення командних цілей.
- *Моніторинг* — перевірка ходу роботи, розробка критеріїв оцінювання.
- *Аналіз процесу* — аналіз процесів і процедур, що використовуються командою для підвищення ефективності та своєчасності роботи.
- *Дослідна перевірка* — перевірка практичної придатності та дієвості ідей, наближення їх до реальності.
- *Примушування* — підтримка існуючих норм і правил, встановлення й закріплення стандартів, підтримання дотримання узгоджених процедур.
- *Підведення підсумків* — комбінування ідей членів команди, підведення остаточних підсумків.



**Ролі керівника, орієнтовані на співробітників:**

- *Підтримка* — схвалення ідей інших членів команди, висловлювання дружніх почуттів, визнання їхнього внеску.
- *Гармонізація* — уміння владнувати сварки, згладжувати протиріччя між членами команди (посередництво, роль медіатора), знаходити спільні точки дотику під час дискусій та конфліктів.
- *Зняття напруги* — використання гумору для зменшення напруги та створення атмосфери невимушеності.
- *Протистояння* — боротьба з непродуктивними і руйнівними формами поведінки, підтримка продуктивних форм поведінки.
- *Спонування* — стимулювання членів команди, ентузіазм, оптимізм.
- *Розвиток* — допомога у навчанні, кар'єрному зростанні, досягненнях, консультування, наставництво членів команди.
- *Знаходження консенсусу* — допомога в досягненні солідарності, згоди і спокою між членами команди.
- *Співпереживання* — підтримка членів команди.

**Роль ініціатора** — визначена функція в моделі управління конфліктом, яка полягає у тому, що особа — її виконавець ініціює розгляд претензій чи скарг респондента.

**Роль комунікатора** — роль особи, найбільше стурбованої підтриманням конструктивних міжособистісних відносин в органі місцевого самоврядування, територіальній громаді, колективі, групі, організації.

**Рольова несумісність** — відмінності, які призводять до конфліктів, між співробітниками, що займаються спільною діяльністю, але володіють при цьому різними пріоритетами внаслідок відмінностей їх статусних позицій.

Найкращим виходом із такої ситуації, як правило, є втручання керівництва.

**Роль респондента** — при управлінні конфліктом роль, виконувана особою, яка є джерелом проблем, їх «ініціатором».

**Рутинні соціальні технології** — методи впливу на соціальні процеси, що відрізняються малою наукоємністю, відображають вчорашній день соціального впливу, не мотивують соціальну систему на зміни, відповідають таким типам соціальної організації і управління, які перебувають на стадії регресу, замкненості, відірваності від змін внутрішнього й зовнішнього середовища, консервації ресурсів розвитку, коли немає потреби в інноваціях.

Причини існування Р. с. т.: політика держави у певній сфері (економічній, соціальній, науково-технічній, гуманітарній тощо), фінансові можливості, рівень інтелектуального і професійного потенціалу персоналу управління тощо.

Характерні ознаки Р. с. т.: відсутність чітко вираженої стратегії пошуку, аналітичного й інформаційного підходу, вивчення суспільної думки та використання демократичних методів вирішення проблеми, наголос на минулому досвіді, прихильності до вчорашніх способів організації. Все це в кінцевому рахунку провокує кризовий стан соціальної системи та готує етап її неминучої модернізації.

**Самоуправління органу місцевого самоврядування** — самостійність в управлінні власними справами.

**Санкція** — 1) постанова; 2) засіб впливу, якій застосовується до порушника; 3) затвердження законодавчої управлінської інструкції того чи іншого акту, що надає йому правову силу дії.

**Символічні аналогії** — 1) символи чи образи, які асоціюються з проблемою; 2) складова частина синектики.

**Синергетика** — науковий напрям, метою якого є пізнання загальних закономірностей і принципів, що лежать в основі процесів самоорганізації найрізноманітніших систем.

**Синергія** — взаємозв'язок, співробітництво, згода.

**Система роботи з кадрами управління** — 1) сукупність логічно та організаційно взаємопов'язаних практичних дій, процесів, операцій, що покликані забезпечити реалізацію цілей і принципів, які висуває кадрова політика; 2) формування кадрів апарату управління: їхній підбір, розстановка, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, оцінювання й атестація, стажування тощо.

Початковий елемент вирішення питань С. р. к. у. — чітке визначення цілей, принципів, методів, механізмів управління.

**Система управління людськими ресурсами** — 1) скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників в організаційних утвореннях ієрархічного типу; 2) комплексна система соціальних технологій діяльності, яка сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення виробничих, особистих цілей та максимально високих результатів у конкретних умовах професійної діяльності; 3) всеохоплююча система управління як реально використовуваними, так і ще не задіяними людськими ресурсами на рівні організації, регіону, держави з метою досягнення поставлених цілей; 4) складна цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем: формування, використання, розвитку, оцінювання людських ресурсів організації.

Головна мета С. у. л. р. — раціональне формування, використання, розвиток трудового і творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей та задоволення особистих потреб працівників.

Принципи формування С. у. л. р.: комплексність, науковість, прогресивність, перспективність, інтеграція цілей та завдань, адаптивність, саморозвиток, цілісність, відповідність, ефективність.

**Ситуативний стрес** — напруга, що створюється швидко змінюваними організаційними та іншими факторами (наприклад, невизначеність, обумовлена швидкими змінами).

**Ситуативний стресор** — певний тип стресорів, пов'язаний із зовнішніми обставинами чи оточенням (наприклад, несприятливі умови роботи).

**Сім «гріхів» керівника** — перенесення рішення на наступний день; виконання роботи наполовину; прагнення зробити все відразу, не доводячи жодної справи до логічного кінця; бажання зробити все самотужки; переконання, що керівник знає все краще за інших співробітників; невміння розмежовувати службові функції та відповідальність; спроби перекласти провину, навіть за власні помилки, і відповідальність на підлеглих співробітників.

**Складові менеджменту взаємодії, управління взаємодією, інтерактивного менеджменту** — управління переключенням розмови з одного партнера на іншого, управління часом, контроль за темою розмови.

**Скована реакція** — тенденція практично усіх людей, колективів, груп, організацій відчувати певну скованість (консервативна поведінка, самозахист) при виникненні будь-якої потенційної загрози.

**Службова поведінка** — сукупність вчинків та дій посадової особи чи групи осіб, здійснюваних у межах встановлених законом повноважень, у процесі взаємодії між собою та зовнішнім середовищем з приводом виконання ними посадових обов'язків.

**Службова репутація** — 1) наявність у посадової особи морального авторитету, сформована в оточуючих думка про її культурний, професійний, діловий, духовно-моральний образ, заснована на її поведінці; 2) моральна оцінка вчинків та похідне звідси очікування характеру дій у подальшому.

**Соціальна відповідальність** — вид моральної та юридичної відповідальності суб'єктів влади за соціальний стан своїх громадян, рівень їхнього благополуччя, якість заходів соціального захисту населення.

С. в. передбачає моральні та юридичні санкції з боку суспільства, окремих його прошарків, які не дозволяють знижувати життєвий рівень населення до недопустимих меж.

Показники С. в. — мінімальна зарплата, мінімальний життєвий рівень, «споживча корзина», бюджет сім'ї, душеве споживання.

Зниження рівня С. в. свідчить про кризу влади, слабку керованість та веде до соціальної напруженості, політичної нестабільності.

**Соціальна відповідальність органу місцевого самоврядування** — відповідальність за вплив його рішень на громаду та довілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє стійкому розвитку, здоров'ю й добробуту спільноти, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки, інтегрується в його діяльність, реалізується нею на практиці взаємин.

**Соціальна організація** — 1) найбільш розвинутий вид соціальної системи, для якої характерні такі системостворювальні якості, як: ціль, ієрархія, управління, синергія; 2) тип колективу, створений для виконання певних намірів та цілей з притаманною йому формальною структурою, владними відносинами, розподілом праці, обмеженим членством чи прийомом; 3) штучно створена група інституціонального характеру; 4) опосередковуюча ланка у форматі «суспільство — індивід»; 5) символ суспільства.

**Основні складові С. о.:** соціальна структура, що має два аспекти: формальний — система приписаних людям ролей та неформальний — фактичне виконання ролей; цілі, на основі яких вона формується; її члени чи учасники, що займають певні позиції та виконують у ній формальні й неформальні ролі; система норм, правил діяльності, взаємовідносин, розпорядку, що забезпечує стандарти й регулятори порядку у ній; робота, на виконання якої вона зорієнтована; управляюча, керуюча підсистема, яка координує діяльність її членів, здійснює управління нею.

**Соціальна пасивність** — помилка, здійснювана при груповому прийнятті рішень, яка полягає у тому, що суб'єктивна значимість групи може переважити значимість окремих її членів, що призводить до їх пасивності.

Керівник зобов'язаний зупинити цю тенденцію, висловивши своє позитивне ставлення до індивідуальних спроб прийняття рішень.

**Соціальна система** — особливий клас систем (поряд з технічною, кібернетичною, екологічною тощо), елементним складом яких є люди й відносини між ними, які характеризуються поліструктурністю, поліфункціональністю, поліваріантністю у розвитку.

**Соціальна стабільність** — стійкий стан соціальної системи, що забезпечує її оптимальне функціонування та розвиток, збереження її внутрішньої структури в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх змін.

С. с. базується на гармонійній взаємодії основних інтересів соціальних класів і груп, що визначає необхідність розробки та реалізації науково обґрунтованої соціальної політики, системи взаємних комплексних програм і проектів, розвитку й удосконалення трудового законодавства, соціального планування і прогнозування, розширення реальних прав і свобод трудових колективів, громадських організацій і рухів, кожного члена суспільства.

**Соціальний зв'язок** — 1) взаємообумовленість існування соціальних явищ, розділених у просторі і (чи) в часі; 2) взаємодія як вид С. з.

Взаємообумовленість та роздільність — ключові параметри будь-якої системи, у тому числі системи соціального управління. Залежно від взаємообумовленості та роздільності стану елементів системи виникає певна її організація, здатність до функціонування й розвитку.

**Соціальні ролі керівника:**

- Представницька роль.
- Роль генератора ідей, цільових установок, розробника стратегії управління.
- Роль аналітика.
- Роль особи, що приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх наслідки.
- Роль організатора.
- Роль комунікатора.
- Роль виразника та захисника інтересів підлеглих співробітників.
- Роль організатора соціокультурного поля організації як соціальної мікросистеми.
- Роль інноватора.
- Роль критика.
- Роль експерта-арбітра.
- Роль психотерапевта.
- Роль педагога-вихователя.
- Роль лідера.
- Роль перетворювача умов життєдіяльності співробітників.

**Соціально-психологічна структура колективу** — самосвідомість, потреби цінності, місія та цілі підрозділу та колективу, навички колективних дій, міжособистісні та міжгрупові відносини, соціально-психологічні явища, умови життєдіяльності колективу, піраміда ідентичності команди.

**Соціально-психологічний клімат органу місцевого самоврядування** — безпосередні відносини членів колективу один до одного, ступінь задоволеності ними.

**Специфічні цілі** — конкретні цілі, які піддаються кількісній оцінці.

**Співробітництво** — 1) кооперативна, позитивна, конструктивна реакція на конфлікт, за якої основна увага приділена адекватному вирішенню основних проблем, а не взаємним звинуваченням; 2) єдина взаємовигідна техніка управління конфліктними ситуаціями.

**Спілкування** — 1) складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння співрозмовника; 2) складний інформаційний механізм взаємодії соціальних суб'єктів, що виникає завдяки потребам спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією.

Сутність С. — організація спільної діяльності, формування й розвиток міжособистісних відносин, пізнання співрозмовниками один одного.

**Способи маніпулювання керівником підлеглими співробітниками:**

- *Дозування інформації:* керівнику надається неповна інформація, повідомляється лише те, що відповідає інтересам підлеглого.
- *Подавання себе як незамінного працівника:* навмисна концентрація співробітником у своїх руках інформації щодо певного напрямку роботи.
- *Нав'язування керівнику прийняття рішень, які повинні приймати підлеглі:* підлеглий звертається до керівника за порадою, змушуючи вирішувати проблеми чи приймати рішення, які знаходяться у сфері відповідальності підлеглого.
- *Рішення без альтернативи:* пропонуване підлеглим рішення подається як єдино можливе.
- *Спотворення інформації від «імені» керівника:* за дорученням або зі згоди керівника інформація, завдання, прохання передаються зі зміщеними акцентами й таким чином, щоб це відповідало інтересам підлеглого.
- *Зведення рахунків через керівника:* підлеглі готують накази, ініціюють рішення керівника, в яких у прихованій, скритій формі закладено перерозподіл відповідальності, підкреслення недоліків та зачіпання інтересів інших співробітників тощо.
- *Регулювання «доступу до тіла» керівника:* підлеглі на власний розсуд обмежують чи полегшують контакти керівника з партнерами, клієнтами, іншими співробітниками.
- *«Кліка»:* зговор групи впливових співробітників для використання організації чи керівника у власних цілях, але на шкоду організації.
- *Користолюбне використання особистих відносин з керівником без його відома з метою досягнення підлеглими своїх меркантильних інтересів.*

**Справедливість** — позитивна оцінка рівня отриманої винагороди, заснована на порівнянні отриманого (результату) та затраченого (вклад).

**Сприяння (підтримка, ведення)** — важлива якість лідера, завдяки якій команда стає спроможною набагато ефективніше виконувати свої завдання, особливо у складних організаціях та під час змін, взаємодіяти між собою у професійних ситуаціях, сприяє досягненню консенсусу, зміцнює роботу в команді.

**Основні компоненти С. :**

- Допомога співробітникам побачити їхнє майбутнє.
- Роз'яснення різних цінностей і створення спільної цілі.
- Співвіднесення викликів з працівниками/роботою.
- Допомога співробітникам чітко окреслити їх власні сподівання.
- Допомога підлеглим зрозуміти нове та розглянути альтернативи.
- Дослідження точок зору та відданості.
- Пошук домовленості та консенсусу.
- Допомога персоналу спільно виконувати роботу.
- Допомога спільно кидати виклик завданням.
- Здатність показати співробітникам, що конфлікт — це нормальне явище, яке завжди можна подолати.
- Зосередження співробітників на практичних способах надання послуг вищої якості.

**Стадія бурління** — стадія становлення групи, на якій її учасники аналізують та піддають сумнівам її діяльність, роботу її керівника та учасників, а також поставлені перед нею завдання.

**Стадія верифікації** — останній етап творчого процесу, на якому творчо знайдене рішення порівнюється з деяким заданим стандартом.

**Стадія опору** — реакція на стрес, у якій домінуючу роль відіграють захисні механізми.

**Стадія продуктивності** — стадія розвитку органу місцевого самоврядування (колективу, групи, організації тощо), на якій він вже може функціонувати як достатньо ефективна виробнича одиниця.

**Стадія тривоги** — реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, депресією, пригніченістю.

**Стадія упорядкування** — друга стадія розвитку команди: стають зрозумілими очікування й цілі, формується образ колективу і групи, приймаються відповідні норми поведінки.

**Стадія формування** — перша стадія розвитку команди: відбувається взаємна орієнтація її учасників та чітко визначаються її кінцеві цілі.

#### **Стилі керівництва:**

##### **Стиль 1: Висока орієнтація на завдання, низька орієнтація на людей**

###### *Керівник:*

- покладається виключно на свою владу та положення;
- любить, щоб люди визнавали його положення та владу;
- рідко змінює вже прийняте рішення;
- гнучкість вважає слабкістю;
- байдужий до думки підлеглих про прийняте ним рішення;
- не схильний залучати підлеглих до підготовки рішень;
- цінує особисту відданість, лояльність, не терпить «особливих» думок;
- вважає, що творчість підриває владу;
- любить притримувати інформацію в себе;
- рідко делегує повноваження;
- цінує працівників, які відповідають його жорстким стандартам.

###### *Переваги:*

- одноосібні рішення приймаються швидше (аврали, критичні обставини);
- всі лаври за умови досягнення хороших результатів дістаються керівнику;
- укріплення статусу та посилення влади авторитарного керівника в очах інших;
- можливий позитивний ефект від такого стилю лідерства (коли підлегли нездатні брати відповідальність на себе);
- забезпечує передбачуваність системи управління.

###### *Негативні сторони:*

- жорсткий тиск з боку керівника — до образ, придушення ініціативи і т. п.;
- неучасть у прийнятті рішень — до незалучення підлеглих до справ організації;
- значна плінність кадрів;
- саботаж розпоряджень керівника: на словах схвалення його рішень, але відмова їх втілювати у життя;
- взаємостосунки між співробітниками — натягнуті через конкуренцію за отримання схвалення та заохочення.

###### *Результат:*

- недостатньо високий рівень показників та низька ефективність;
- відсутність творчої активності;
- застій всередині організації.

##### **Стиль 2: Низька орієнтація і на завдання, і на людей**

###### *Керівник:*

- видає загальні установки та вказівки, намагається не вмішуватися у справи;
- дисципліну співробітникам не нав'язує (працівники самі приймають рішення);
- не звертає великої уваги на помилки, допущені в роботі.

###### *Переваги:*

- особливо не навантажує себе керівництвом і отримує всі вигоди від статусу керівника;
- успішність цього стилю можлива за умови достатньої самостійності підлеглих;
- підлеглим немає необхідності звітуватися за свої помилки та невдачі, а це підвищує їхнє задоволення працею.

*Негативні сторони:*

- падіння авторитету керівника;
- зниження готовності підлеглих співробітничати з керівником;
- небезпека послаблення трудової та виконавської дисципліни.

*Результат:*

- низька ефективність управлінської діяльності;
- боязнь конфліктів;
- маніпулювання керівником підлеглими.

**Стиль 3: Висока орієнтація на людей, низька орієнтація на завдання**

*Керівник:*

- намагається організувати комфортні умови для роботи своїх підлеглих;
- головне для нього — хороші відносини з підлеглими та хороший клімат в колективі, а не результат;
- планує діяльність співробітників, направляє і контролює їх так, щоб уникнути тиску на них.

*Переваги:*

- хороший психологічний клімат у колективі;
- відсутність конфліктів між керівником і підлеглими;
- підлегли працюють у зручному темпі, без авралів та перевантажень.

*Негативні сторони:*

- можливість зриву термінів та графіків, встановлених керівництвом;
- низька вимогливість керівника негативно відображається на якості роботи;
- послаблення дисципліни в колективі;
- падіння авторитету керівника в очах підлеглих.

**Стиль 4: Компромісний (середній рівень орієнтації на результат і на людей)**

*Керівник:*

- вважає, що між трудовою діяльністю та потребами людей лежать конфліктні відносини;
- замість вирішення конфлікту (на користь або роботи, або людей) буде шукати і знаходити компроміс між прийнятною роботою і найменшим обмеженням інтересів підлеглих.

*Переваги:*

- дозволяє забезпечити успішну роботу підлеглих у процесі вирішення рутинних завдань, не пов'язаних з необхідністю високої мобілізації та самовіддачі;
- підтримується задовільний рівень співробітництва між керівником і підлеглим.

*Негативні сторони:*

- цей стиль виявляється неефективним в екстремальних умовах, коли від керівника вимагається твердість відносно підлеглих.

**Стиль 5: Орієнтація на злагоджену командну роботу**

*Керівник:*

- зосереджений на створенні команди та на максимально повному використанні знань і досвіду кожного її члена;
- часто зустрічається з колективом (для посилення командного духу);
- усвідомлює силу команди та користь від спілкування для всіх;
- налаштований на особисте неформальне спілкування;
- залучає співробітників до процесу прийняття рішень і планування;
- прислухається до зауважень і пропозицій підлеглих;



- не відмовляється від відповідальності та контролю, оскільки остаточне рішення приймає особисто.

*Переваги:*

- гарні результати від командної роботи: залучення підлеглих до процесу прийняття рішень і підвищення їхньої зацікавленості в успішності реалізації;
- хороші робочі стосунки в колективі;
- справедливий розподіл завдань та відповідальності;
- посилення почуття відповідальності у підлеглих.

*Негативні сторони:*

- для деяких людей високий ступінь відповідальності — небажаний;
- необхідність високого ступеня довіри між керівником та підлеглими (проблеми для обох сторін у випадку послаблення/відсутності такої довіри);
- виникнення невдоволення, коли пропозиції підлеглих не враховуються при прийнятті остаточного рішення;
- колективні обговорення займають багато часу.

**Стили професійної діяльності** — інтегральні ієрархічні біполярні динамічні системи психологічних засобів здійснення діяльності, детерміновані індивідуальністю суб'єктів та організацією середовища (компонентів діяльності та міжособистісного простору взаємодіючих суб'єктів).

**Стиль лідерства** — 1) стійка відтворювана модель здійснення лідером своїх функцій, що фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з оточенням та послідовниками, ціннісні орієнтації, особливості прийняття рішень; 2) прояв індивідуальності людини через особливості її діяльності, спілкування, мислення тощо; 3) інтегральна характеристика особистості; 4) цілісна специфічна система стійко повторюваних особливостей діяльності лідера (мотивів, цілей, змісту, способів), у якій відображаються його особистісні якості, взаємовідносини з послідовниками; 5) відносно стійка відкрита саморегульована система взаємопов'язаних індивідуально своєрідних методів, способів, прийомів діяльності лідера та його впливу на послідовників з метою виконання лідерських функцій.

**Лідерські стилі, що мають уміло застосовуватися лідером залежно від конкретних обставин:**

- *Далекоглядний стиль («Візіонер»)* — стиль лідерства, що реалізується у випадку, коли організації необхідно дати новий напрямок руху, новий ідеал, до якого можна прагнути. Цей ідеал і транслюється групі лідером. Вони отримують мрію, яку можна розділити, а ось як добиватися її здійснення, залишається, здебільшого, їх вибором і рішенням.
- *Тренерський стиль («Коуч»)* — стиль лідерства з основним завданням надання своїм підлеглим допомоги у саморозвитку, пов'язанні особистих цілей працівників з цілями організації, всебічній підтримки у професійному та особистісному самовдосконаленні.
- *Командний стиль («Тренер команди»)* — стиль лідерства, що зосереджений насамперед на командній роботі і встановленні максимально ефективних та гармонійних взаємин між усіма її членами, зміцненні загальної взаємної довіри, піднятті морального духу, поліпшенні комунікацій, при цьому основна мета — досягнення колективом оптимальної продуктивності.
- *Демократичний стиль («Демократ»)* — стиль лідерства, що використовується у випадках, коли лідеру необхідно скористатися «колективною мудрістю» співробітників для прояснення цілей організації або шляхів їх досягнення, хоча у кризові моменти, коли необхідно швидко приймати рішення, він може виявитися непродуктивним.
- *Диригентський стиль («Приклад для наслідування»)* — стиль лідерства, коли лідер бере на себе роль ідеального виконавця необхідних стандартів роботи й поведінки, спонукаючи, а часом навіть вимагаючи, від підлеглих таких самих дій і вчинків.

Важливо не перестаратися, щоб люди не вважали очікування нездійсненими, не відчували себе безпорадними, не розцінювали дії, слова, поведінку лідера недоречними.

- *Командирський стиль* («Командир») — стиль лідерства, схожий на військове командування: похвали та заохочення використовуються рідко, критика — часто, застосовується сувора дисципліна тощо.

У більшості випадків цей стиль виявляється найменш ефективним, однак у гострі кризові моменти, коли необхідна терміновість реагування, він може бути й оптимальним.

**Стиль управління** — 1) сукупність найхарактерніших стійких методів вирішення проблем, що використовуються керівниками в практичній управлінській діяльності; 2) систематичний прояв сутнісних характеристик керівника в його відносинах з підлеглими, в способах вирішення ділових проблем.

Вибір С. у. залежить від індивідуальності керівника — його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, що детермінуються психологічними та соціокультурними факторами, притаманними як керівнику, так і колективу, професії, регіону.

**Основні С. у.:** авторитарний, демократичний, панібратський.

**Стимул** — 1) зацікавленість співробітника у виконанні роботи, досягненні мети, результатів діяльності; 2) зовнішня форма заохочення за хорошою роботою у вигляді нагород.

**Стимулювання** — процес цілеспрямованого впливу на поведінку співробітників шляхом задоволення потреб, які є основою їхньої діяльності та підвищення зацікавленості у досягненні певних результатів.

**Стимулюючі цілі** — один з факторів впливу на мотиваційний потенціал поставлених цілей: чим складніше завдання, тим вищим є його мотиваційний потенціал.

**Стратегічне мислення** — 1) особливий тип інноваційного системного мислення, що інтегрує різноманітні концепції та методи в процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем; 2) процес орієнтації стратегічного управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін; 3) уміння підпорядковувати дрібні щоденні дії досягненню довгострокової стратегічної мети.

**Основні елементи у підході до навчання С. м.:**

<i>Простір</i>	Надання простору співробітникам для навчання та обґрунтованих експериментів
<i>Загальна картина</i>	Пояснення стратегії та суті роботи та планів
<i>Зворотний зв'язок</i>	Пошук та обмін коментарями стосовно стратегій у світлі їх реалізації
<i>Участь</i>	Забезпечення рішучості задля сприяння участі
<i>Структура</i>	Створення атмосфери, в якій існуючі методи роботи можуть бути оскаржені та змінені скоординовано
<i>Експеримент</i>	Сприяння відповідальним експериментам, обміну знаннями та передовим досвідом
<i>Навчання</i>	Використання підходу «розв'язання та навчання» замість «звинувачення та покарання» при вирішенні проблем
<i>Особистий приклад</i>	Надання особистих та наочних прикладів ставлення та підходу до навчання

**Стратегічне планування** — планування цілей розвитку організації, сфери діяльності, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій її руху, зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень.

Результатом С. п. є стратегічний план (довгостроковий або середньостроковий), який являє собою управлінське рішення щодо реалізації стратегії і політики відповідних суб'єктів управління. Цей план є науковим передбаченням стану організації, сфери діяльності як цілісного об'єкта управління у певний момент часу.

**Стратегічне управління** — особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі.

С. у. включає в себе формування організаційної структури організації таким чином, щоб ця структура забезпечувала досягнення стратегічних цілей.

**Стратегія** — 1) курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення визначених цілей, а політика — загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей; 2) підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем; 3) модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей з обов'язковим визначенням пріоритетів (першочергових для реалізації напрями, цілі, проблеми), які дають основу для розподілу обмежених ресурсів; 4) певний напрям діяльності організації з вирішенням таких питань: цілі організації, основні види її діяльності, визначення союзників та опонентів, власні переваги та напрям їх використання; 5) одночасно перспектива розвитку та модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в межах якого організація функціонує.

**Стратегія розвитку (організації, діяльності)** — результат стратегічного планування, що базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тенденцій його змін, визначає опорні концептуальні положення стосовно бажаного й можливого майбутнього, а також систему програмно-цільових засобів (проектів, програм) досягнення стратегічних настанов.

**Стратегія управління персоналом** — генеральний план дій щодо досягнення довготермінових цілей організації за рахунок реалізації та розвитку її трудового потенціалу з урахуванням змін стану зовнішнього середовища.

**Страх співробітників** — побоювання щодо керівників, які здаються підлеглим такими, що не заслуговують на їхню довіру та мають значну владу над підлеглими.

**Стресор зіткнення** — тип стресора, пов'язаний з наявністю міжособистісного конфлікту.

**Суб'єктивізм** — абсолютизація ролі і значення «суб'єктивного фактору» (особи, групи людей, держав тощо), що зустрічається переважно у вигляді бюрократизму, чиновницького формалізму, авторитарності, командно-вольових методів управління, коли перебільшуються й абсолютизуються роль і значення окремих керівників чи будь-яких органів управління.

**Сучасне керівництво** — щоденна керівна діяльність з обов'язковим поєднанням офіційного та особистісного лідерства.

**Сучасне управлінське лідерство** — 1) сфера суб'єкт-об'єктної взаємодії; 2) продукт взаємовідносин у форматі «керівник-лідер — підлеглі співробітники»; 3) міжособистісний феномен формування й виховання керівником союзників та послідовників з числа підлеглих; 4) характеристика керівної діяльності.

**Сфери компетенції управлінського лідерства сучасного керівника**

- Аналітичне мислення.
- Управління людськими ресурсами.
- Ефективна комунікативна діяльність.
- Досягнення результатів.

**Сфери резонансного управлінського лідерства:**

- *Формування спільного світогляду:*
  - ✓ Відчуття потреби.
  - ✓ Справжній діалог.
  - ✓ Колективні амбіції.
  - ✓ Відданість та мотивація.
  - ✓ Відкритість.
  - ✓ Готовність до дій.
- *Зміна поведінки для:*
  - ✓ Посилення:
    - взаємного обміну інформацією.
    - командної взаємодії.
  - ✓ Відмови від:
    - суб'єктивізму.
- *Удосконалення міжособистісних відносин:*
  - ✓ Емоційний потенціал.
  - ✓ Зворотний зв'язок.
  - ✓ Партнерство — співробітництво.
- *Покращення результативності діяльності:*
  - ✓ Внутрішня атмосфера, клімат.
  - ✓ Ефективність діяльності.
  - ✓ Відгуки громадян.

**Схема процесу** — схема, що показує взаємозв'язок різних видів та етапів виробничої активності.

**Творче вирішення проблеми** — метод вирішення проблем, який складається з чотирьох стадій: підготовка, інкубація, осяяння, верифікація.

**Творчість посадової особи** — 1) процес постановки та вирішення проблем, нестандартних завдань; 2) форма пізнання дійсності; 3) вища форма активності та самостійної діяльності.

**Творчість** — 1) природна властивість уяви людини — вирішувати проблеми, розвивати нові ідеї, знаходити можливості; 2) важлива складова мотивації співробітників, яка породжує у них посилене почуття відповідальності, здатність регулювати ситуацію, вирішувати проблеми й досягати успіху.

**Термінаторний менеджмент, руйнівне управління, керівництво** — «знищення» компетентних співробітників за допомогою психологічних прийомів впливу керівника на особистість підлеглих співробітників з метою їх вимушеного безпечного погодження з нав'язаними їм «домінуючими цінностями» органу місцевого самоврядування.

Багатогранність цього явища полягає у складності діагностики та малопомітності симптомів; життєвий досвід і неабиякі розумові здібності дають можливість «вбивці ідей» вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій

та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум — постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного. Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні важкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається.

**Техніка номінальної групи** — групова техніка прийняття рішень, високоструктурована форма мозкової атаки, що передбачає низку обов'язкових кроків:

- фіксування членами групи знайдених альтернативних варіантів вирішення проблеми,
- розповіді про власні ідеї,
- обговорення висунутих ідей,
- пошук оптимальної альтернативи вирішення проблеми шляхом голосування.

Процес повторюється до тих пір, поки не буде досягнуто консенсус.

**Технологія ділового спілкування** — 1) сукупність знань, навичок, умінь з підготовки і проведення різних видів ділового спілкування; 2) технічний процес з певними етапами діяльності, засобами й прийомами впливу, з конкретною цільовою установкою — здійснити необхідний вплив на розум, волю, почуття, дії, вчинки, настрої, поведінку партнерів по спілкуванню.

**Тимчасовий стресор** — стресор, обумовлений необхідністю зробити занадто багато за занадто короткий час.

**Традиційне використання владних повноважень** — використання посади як гарантії виконання розпоряджень, наявність значної влади високопосадовців над підлеглими тощо.

Традиційна поведінка посадових осіб вимагає аналізу за такими складовими:

- Позитивні аспекти.
- Негативні аспекти.
- Потреба у змінах.
- Спосіб змін.

**Трудовий колектив** — соціально-трудове об'єднання співробітників, які об'єднані організаційно, спільними інтересами у межах конкретної організації.

**Трудові відносини** — відносини, обумовлені спільною трудовою діяльністю.

**Удосконалення процесу** — стадія управління процесом, на якій відбувається його часткова зміна, покликана підвищити його ефективність.

**Узгодженість цілей** — один з найголовніших факторів впливу на мотиваційний потенціал поставлених цілей.

Досягнення суперечливих чи неузгоджених цілей пов'язане з додатковими труднощами.

**Умови та фактори розвитку групи та досягнення нею акме** — зовнішні і внутрішні умови, що стимулюють виконання групою її соціальних функцій, гармонізація внутрішньо-

та міжгрупових відносин; збалансованість основної діяльності і супутніх їй видів діяльності; узгодженість індивідуальних і групових інтересів та цінностей; переважання моральних та духовних начал у ділових і міжособистісних відносинах.

**Унікаюча реакція** — негативна, неконструктивна реакція на конфліктну ситуацію, яка суперечить інтересам учасників конфлікту.

Наслідком фрустрації, що виникає при цьому, є посилення боротьби, обумовлене вакуумом влади.

**Універсалізм** — етичний принцип, згідно з яким рішення визнається правильним лише у тому випадку, якщо воно приведе до того, що в однакових обставинах співробітники будуть поводити себе однаково.

**Управління ефективністю діяльності** — 1) набір управлінських процесів (планування, організації виконання, контролю та аналізу), які дозволяють організації чи бізнесу визначити стратегічні цілі і потім оцінювати і управляти діяльністю по досягненню поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів; 2) система управління, побудована на принципах управління вартістю бізнесу; 3) процес, що охоплює весь спектр завдань в галузі стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією і включає в себе застосування таких управлінських технологій, як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, провесно-орієнтоване планування і функціонально-вартісний аналіз, бюджетування та бізнес-моделювання, консолідована управлінська звітність та аналіз, моніторинг ключових показників діяльності, пов'язаних зі стратегією.

**У. е. д. включає три основні види діяльності:**

1. *Постановка цілей.*
2. *Аналіз значень показників, що характеризують досягнення організацією поставлених цілей.*
3. *Керуючі впливи менеджерів за результатами аналізу, спрямовані на поліпшення майбутньої діяльності організації по досягненню поставлених цілей.*

Існують різні методології для впровадження У. е. д. Їх застосування створює структуру (декомпозиції зверху вниз), за допомогою якої пов'язуються планування і виконання, стратегія і тактика, цілі підприємства і його структурних одиниць. Застосовувані методології можуть включати стратегію 6 Сигма (Six Sigma strategy), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), розрахунок собівартості на основі операцій (activity-based costing (ABC)), загальне управління якістю (Total Quality Management), економічну додану вартість (Economic value added), систему інтегрованої стратегічної оцінки (Integrated strategic measurement) та теорію обмежень.

Починаючи з 1992 р. на управління ефективністю діяльності дуже сильно вплинув розвиток концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Зазвичай менеджери використовують збалансовану систему показників, щоб цілі організації зробити зрозумілими для співробітників, визначити, як відстежувати досягнення цілей, впровадити механізм, який сигналізує про необхідність внесення в діяльність організації коригувальних дій.

Використовуючи методи У. е. д., лідери прагнуть донести стратегію до всіх рівнів організації, трансформувати стратегію в дії та метрики, що вимірюють ці дії, використовувати аналіз для пошуку причинно-наслідкових зв'язків, які, будучи осмисленими, допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень.

**Користь від запровадження У. е. д.:**

- Громадяни заслуговують та очікують на послуги належної якості; управління ефективністю діяльності допомагає встановлювати реалістичні цільові показники ефективності послуг, які можна застосовувати в напрямку підвищення стандартів послуг.



- Інформація про ефективність надається громадянам; місцеве населення може краще зрозуміти послуги, що йому надаються. Люди бачать, які служби працюють добре, а які мають проблеми. Це підштовхує громадян до надання допомоги в пошуку рішень і таким чином покращує підзвітність місцевої влади.
- Інформація про ефективність надається управлінцям та виборним посадовим особам місцевого самоврядування. Вони можуть бачити фактичний рівень ефективності, бачать, як можна забезпечити кращу продуктивність, ефективність та раціональне використання ресурсів окремими службами.
- Інформація про ефективність надається керівництву місцевого органу. Воно відповідає за якість місцевого самоврядування і може використовувати інформацію про ефективність або для святкування успіху, або для усунення недоліків. Інформація про ефективність дозволяє йому чіткіше визначитися з пріоритетами своїх служб та відповідним виділенням ресурсів.
- Інформація про ефективність забезпечує для органів місцевого самоврядування основу для порівняння власної ефективності у наданні певних послуг з практикою та ефективністю інших місцевих органів. Це створює для керівництва основу щодо відзнаки та обміну власними практиками належного врядування або запровадження нових ініціатив з метою подальшого підвищення стандартів.
- Інформація про ефективність органів місцевого самоврядування демонструє перед національними та регіональними органами, як вони працюють та якою мірою відповідають національним стандартам і реалізують національні пріоритети.

**Пам'ятка щодо У. е. д.:**

Якщо ви не вимірюєте результати, то не можете відрізнити успіх від невдачі.  
Якщо ви не бачите успіху, то не можете винагородити за нього.  
Якщо ви не можете винагородити за успіх, то, ймовірно, ви винагороджуєте за невдачу.  
Якщо ви не бачите успіху, то не можете вчитися на ньому.  
Якщо ви не вмієте розпізнати невдачу, то не можете її подолати.  
Якщо ви зможете демонструвати результати, то зможете завоювати громадську підтримку.  
Що вимірюється, те й виконується.

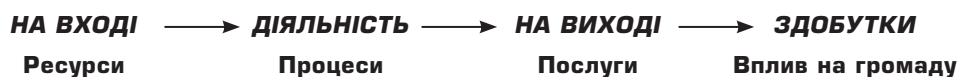
**Ризики запровадження У. е. д.** — 1) ризики, що висвітлюють необхідність уважно поставитися до проектування систем У. е. д. їх ретельного запровадження; 2) інструмент органів місцевого самоврядування для підвищення стандартів надання послуг, а не механізм посилення зовнішнього контролю. Основними такими ризиками є:

- Необхідність доповідати про конкретні показники ефективності може викривляти поведінку керівників служб. Вони можуть зосереджуватися на тих аспектах служби, які вимірюються на даний момент (і часто на вході, а не на виході) ціною інших аспектів. З цієї причини краще використовувати «кошики» показників, щоб охоплювати дані усіх головних вимірів служби та обмежувати кількість показників.
- На деякі показники ефективності будуть впливати чинники, що знаходяться поза межами контролю управлінців або органу місцевого самоврядування (наприклад, скорочення загального бюджету). Але для розуміння ефективності ці чинники повинні враховуватися.
- Деякі управлінці можуть вдатися до дії (інколи недобросовісної) з метою прикрасення окремих даних про ефективність у своїх інтересах. Внутрішній або зовнішній аудит може зменшити рівень недобросовісного звітування.



- Важливе значення має підтвердження даних про ефективність. Але зовнішній аудит може бути недешевим, а занадто багато перевірок можуть зменшувати рівень почуття володіння і розпоряджання процесами управління ефективністю діяльності. З іншого боку, кожному органу місцевого самоврядування слід мати певний потенціал для внутрішнього аудиту на підтримку (а не контроль) становлення надійної системи управління ефективністю діяльності без втрати почуття володіння і розпоряджання процесами на місцях.
- Компетентні управлінці виявляють бажання додати власні показники ефективності у світлі обставин на місцях. Важливе значення має підтримання відносно невеликої кількості обов'язкових показників ефективності (наприклад, обмежитися просто найважливішими пріоритетами).
- Якщо інформація про ефективність демонструє низький рівень надання послуг, це може демотивувати особовий склад. Персонал має вбачати в управлінні ефективністю діяльності можливість вдосконалюватися, вчитися від інших. У такий спосіб вони самі навчаються та розвиваються.

### Основні типи показників ефективності



### Методи У. е. д.:

- *Моніторинг корпоративної ефективності* — за корпоративними стратегіями та ключовими пріоритетами органу місцевого самоврядування.
- *Моніторинг службових планів* — куди входить моніторинг показників ефективності в часі та за еталонами.
- *Огляд питань ефективності* — поглиблений аналіз служб/програм з метою вирішення окремих проблем, пов'язаних з ефективністю.
- *Аудит ефективності* — поглиблена оцінка міри відповідності рівня ефективності стандартам якості (напр., виходячи з відгуків користувачів та результатів обстеження).
- *Огляд раціональності використання коштів* — з метою визначення шляхів більш раціонального надання послуг — напр., у відповідь на потребу у скороченні бюджету.
- *Політична перевірка* — дослідження або одноразові запити з боку комітетів; нерідко застосовуються з метою забезпечення підтримки покращення або змін на високому рівні.
- *Бенчмаркінг* — існує два види такого аналізу: бенчмаркінг процесів та бенчмаркінг ефективності. Обидва передбачають порівняння зі стандартами, розробленими групами органів місцевого самоврядування або іншими організаціями. Клуби з бенчмаркінгу дозволяють окремим керівникам служб з різних органів місцевого самоврядування регулярно збиратися з метою обміну та роз'яснення відомостей та даних від своїх відповідних служб щодо процесів та ефективності на конфіденційних засадах; у такий спосіб вони вчаться найкращим практикам.
- *Моніторинг скарг* — сюди може входити кількість скарг за період часу та(або) відносно цільового показника, та(або) перевірка скарг за змістом або типом скажника.
- *Консультації з громадськістю* — відгуки від користувачів послуг та населення набувають дедалі важливішого значення в управлінні публічними послугами. Тут може застосовуватися широкий спектр методів: скриньки для пропозицій, регулярні або періодичні телефонні, поштові або очні опитування, колегії користувачів, фокус-групи, об'єднання мешканців, суддівські колегії громадян, форуми між сусідами, онлайн-дошки оголошень. Органи місцевого самоврядування можуть консультиватися як із громадянами, так із громадськими організаціями. Консультації можуть охоплювати стратегічні питання або ж питання ефективності діяльності окремих служб.

- *Задоволення персоналу* — задоволення працівників — це важливий чинник забезпечення належної ефективності їх роботи; його слід регулярно моніторити шляхом конфіденційних опитувань працівників. Працівники, користувачі та мешканці зазвичай мають непогані ідеї щодо покращення послуг.
- *Оцінка роботи персоналу* — має відбуватися раз на рік офіційно та неформально посеред року. Вона пов'язує особисті задачі та цільові показники зі службовими планами та системою покращення ефективності діяльності.
- *Внутрішній аудит* — важлива служба, яка перевіряє порядок забезпечення раціонального використання коштів. Внутрішній аудит забезпечує не лише контроль після завершення заходу, але й належну підготовку до проведення заходу. Внутрішні аудитори можуть разом з керівниками працювати над процесами покращення ефективності діяльності. Вони мають непогані ідеї, виходячи з власного професійного досвіду, стосовно того, яким чином можна покращити ефективність.
- *Зовнішній аудит* — перевірка незалежним органом фінансової сумлінності, системи управління та ефективності відповідно до національних нормативів та положень, яка може стати потужним стимулом до покращення ефективності.
- *Формальні системи* — містять такі схеми, як зразкова модель Європейського фонду з управління якістю, ISO 9000 та 14000, «Інвестиції в людей» та конкурси на визначення кращої практики.

**Ключові елементи культури У. е. д.:**

- Цілеспрямованість лідерів та управлінців на ефективне стратегічне планування та службове планування.
- Бажання лідерів та управлінців приймати погані новини, вчитися на помилках та здійснювати заходи, спрямовані на вирішення проблем ефективності.
- Зосередженість на невеликій кількості добре визначених пріоритетів та споріднених показників ефективності.
- Чіткий зв'язок між корпоративними пріоритетами, показниками ефективності та цільовими показниками, службовими планами, оцінкою роботи особового складу та системами відзнаки.
- Чіткий та ефективний процес доведення питань важливого значення та застосування управління ефективністю діяльності на рівні всієї організації.
- Оприлюднення даних про ефективність у публічному домені (напр., у річному звіті про ефективність роботи) у привабливому і зрозумілому форматі.
- Широке розуміння та почуття володіння системою управління ефективністю діяльності в органі місцевого самоврядування.
- Система значимих заохочень для управлінців та особового складу за вихід на цільові показники.
- Бажання відзначати особисті та колективні досягнення.
- Тісний зв'язок між інформацією про ефективність та ключовими стратегічними й бюджетними рішеннями.

**Управління персоналом** — 1) скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу; 2) комплексна соціальна технологія діяльності, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення виробничих, особистих цілей та максимально високих результатів в конкретних умовах; 3) складна форма взаємодії між керівником (адміністрацією) та підлеглим йому (їй) персоналом; 4) система управління, спрямована на формування, використання, розвиток трудового потенціалу організації для досягнення нею ефективності та конкурентоздатності; 5) в найширшому значенні: діяльність, спрямована на мобілізацію (залучення, рекрутинг, набір тощо), мотивацію, професійно-професійний розвиток співробітників, який дозволяє їм удосконалюватися, досягнення задоволення в процесі виконання функціональних обов'язків.

**Управління професійно-посадовим розвитком** (управління посадовою кар'єрою) — діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, спрямована на розвиток здібностей співробітників, накопичення ними професійного досвіду, раціональне використання їх потенціалу.

**Управління процесом** — оцінка, аналіз і вдосконалення дій, що відбуваються у колективі, робочій команді, органі місцевого самоврядування тощо.

**Управлінська відповідальність** — необхідність, обов'язок відповідати за прийняття чи неприйняття управлінських рішень.

**Управлінська діяльність посадової особи місцевого самоврядування** — 1) цілеспрямований вплив на підлеглих співробітників з метою їх переведення на якісно новий рівень; 2) процес організації та здійснення цілеспрямованої взаємодії заради досягнення соціально значимих результатів.

**Управлінська етика** — моральні принципи діяльності суб'єктів управління як працівників управлінської праці.

Основа У. е. — відповідальність та обов'язок керівника щодо підлеглих та справи, чітке уявлення про добро та зло, справедливість, турбота про примноження суспільного блага, розумна підприємливість.

**Управлінська критика** — висловлювані керівником критичні судження, зауваження, думки щодо особистості, дій, вчинків, професійної діяльності.

#### **Вплив видів критики на результативність діяльності співробітника**

Зміна результатів діяльності	Критика спокійна, ділова, віч-на-віч	Критика спокійна, ділова, у присутності інших	Критика гостра, іронічна, у присутності інших
Результати поліпшуються	83 %	40 %	7 %
Результати незмінні	10 %	14 %	24 %
Результати погіршуються	7 %	46 %	69 %

**Управлінська культура** — 1) сукупність наявних у керівника і характерних для кожного етапу його професійної діяльності: управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності; 2) одночасне поєднання двох мистецтв: мистецтва управління + мистецтва виконання; 3) об'єднання трьох культур: адміністративно-командної, інформаційно-аналітичної, соціально-орієнтованої; 4) сукупність принципів, способів, засобів, форм та методів цілеспрямовано організуючої, координуючої та контролюючої дії, якими оволоділа й успішно використовує посадова особа у своїй професійній діяльності в процесі реалізації посадових повноважень.

#### **Управлінська майстерність та її види:**

- *Концептуальна майстерність* — здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації в цілому.
- *Адміністративна майстерність* — здатність дотримуватися виконання правил організаційної культури, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, уміти передавати свої розпорядження підлеглим.

- *Аналітична майстерність* — здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби для вирішення управлінських завдань.
- *Технічна майстерність* — здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- *Майстерність приймати рішення* — здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення з-поміж низки існуючих альтернатив.
- *Підприємницька майстерність* — здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням до розширення масштабів справи.
- *Комунікативна майстерність* — уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими співробітниками.
- *Соціально-психологічна майстерність* — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, їхніх потреб та законів соціального управління та соціальної психології.

**Управлінська праця** — доцільна діяльність посадової особи, що виконується в процесі управління.

**Управлінське лідерство в місцевому самоврядуванні** — 1) сфера міжособистісної взаємодії, а не особистісних рис; 2) продукт взаємовідносин у форматі «СУ – ОУ = послідовники»; 3) міжособистісний, а не особистісний, феномен; 4) діяльність, ситуація, а не риса характеру; 5) обов'язкове поєднання формального лідерства керівної посади з реальним лідерством особистості посадової особи місцевого самоврядування.

**Управлінське рішення** — 1) засіб, акт здійснення управлінського впливу; 2) спосіб вираження управлінських відносин; 3) розроблений і прийнятий, формально зафіксований проект соціальних змін, регулювання їх в конкретно-історичних умовах; 4) соціальне рішення, якісна специфіка якого полягає у стабілізації соціального об'єкта, безпосередній регуляції зв'язків між людьми, здійснюваному впливі на положення і роль людини в суспільстві, колективі на усіх рівнях соціальної організації; 5) рішення, яке поширює свою дію на потреби та інтереси людини, визначає зміст і спрямованість її діяльності.

Класифікація У. р. здійснюється на різних підставах. Головною з них є структура об'єкта соціального управління, що передусім визначає зміст діяльності суб'єкта управління, його організації та його соціально-управлінських рішень.

За часовим охопленням розвитку спільноти виділяють такі У. р.: довготермінові (перспективні), середньотермінові, оперативні.

За соціальною значимістю для спільноти людей У. р. носять стратегічний, тактичний, безпосередній характер.

**Управлінське спілкування** — 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного підлеглого співробітника; 2) підтримуюче спілкування як основний тип міжособистісної комунікативної суб'єкт-об'єктної взаємодії; 3) спілкування, викликане необхідністю здійснення суб'єктом управління управляючого впливу на об'єкт управління з урахуванням зворотного зв'язку.

**Управлінський вплив** — дія, що спричинює зміну стану (параметрів, властивостей) об'єктів (системи) управління.

Соціальний У. в. пов'язаний із зміною змісту та реалізацією інтересів та потреб соціальних об'єктів (соціальних утворень, спільнот, соціальних груп, індивідів). Мета технологізації У. в. полягає у регулюванні поведінки, спрямованості діяльності соціального об'єкта.

**Управлінські суб'єкт-об'єктні відносини** — 1) особлива форма зв'язків між СУ та ОУ, які складаються в процесі здійснення керівної діяльності на основі врахування та цілеспрямованого використання об'єктивних закономірностей і суб'єктивних факторів функціонування різномасштабних колективів як соціальних систем; 2) відносини, що складаються в процесі управлінської діяльності.

**Управляючий зворотний зв'язок** — зворотний зв'язок, за допомогою якого співробітник отримує інформацію про ставлення керівника до його роботи, а не про те, як вона фактично виконана.

**Усна образа** — недопустиме, грубе чи сердите висловлювання керівника, яке пригнічує співробітників, шкодить їх самооцінці, заглушає мотивацію.

**Уточнююче запитання** — запитання, мета якого полягає в отриманні додаткової інформації.

**Ухилення** — уникнення підлеглим будь-яких форм взаємодії з керівником, в тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень, та/або зменшення та регламентація часу, умов, процедури взаємодії.

#### **Фази службової кар'єри співробітника (закон Паркінсона):**

- 1) пора готовності (Г);
- 2) пора розсудливості ( $P = Г + 3$  роки);
- 3) пора висування ( $V = P + 7$  років);
- 4) пора відповідальності ( $V\text{-сть} = V + 5$  років);
- 5) пора авторитету ( $A = V\text{-сть} + 3$  роки);
- 6) пора досягнень ( $D = A + 7$  років);
- 7) пора нагород ( $H = D + 9$  років);
- 8) пора важливості ( $Va = H + 6$  років);
- 9) пора мудрості ( $M = Va + 3$  роки);
- 10) пора глухого кута ( $ГК = M + 7$  років).

**NB!!!** Якщо керівник не сприяє кар'єрному зростанню свого співробітника, останній, замість фаз 6-10, проходить такі фази:

- пора краху ( $K = A + 7$  років);
- пора заздрощів ( $З = K + 9$  років);
- пора смирення ( $C = З + 4$  роки).

#### **Форми управлінського спілкування:**

- *Субординаційне* (в основі — адміністративно-правові норми взаємодії) — спілкування між керівниками та підлеглими та між керівниками різних рівнів.
- *Службово-товариське* (в основі — адміністративно-моральні норми взаємодії) — спілкування між колегами по роботі.
- *Дружнє* (в основі — морально-психологічні норми взаємодії) — спілкування між керівниками різних рівнів та з підлеглими.

#### **Функції ділового спілкування:**

- *Інструментальна* — спілкування як соціальний механізм управління, що дозволяє отримувати й передавати інформацію.

- *Інтегративна* — спілкування як засіб об'єднання ділових партнерів для здійснення спільного комунікативного процесу: вирішення завдань, генерування ідей, напрацювання спільного рішення тощо.
- *Самовираження* — засіб самовираження та самоутвердження кожного співрозмовника, обов'язкова демонстрація особистісного, інтелектуального, психологічного потенціалу.
- *Соціалізації* — засіб розвитку навичок і умінь культури ділового спілкування.
- *Експресивна* — засіб вираження та розуміння співрозмовниками емоційних переживань одне одного.

**Характеристики цілі** — ефективні цілі не лише конкретні та несуперечливі, а й мають необхідний мотиваційний потенціал.

**Цілепокладання, постановка цілі** — основа ефективної мотивуючої програми, обов'язковими компонентами якої є:

- залучення підлеглих до процесу постановки цілі,
- створення конкретної, несуперечливої, стимулюючої цілі,
- забезпечення зворотного зв'язку.

#### **Чотири стадії розвитку команди:**

##### **I — Стадія формування**

*Запитання:*

- Що це за люди?
- Чого вони очікують від мене?
- Хто буде відігравати тут керівну роль?
- Що має статися?

*Особливості відносин:*

- Мовчання.
- Самосвідомість.
- Залежність.
- Поверхневість.

*Завдання команди:*

- Необхідність визначення напряму руху команди; відповіді на запитання її членів.
- Встановлення довірливих відносин.
- Встановлення відносин з лідером (лідерами).
- Чітке визначення цілей, норм, процедур, очікувань.

##### **II — Стадія упорядкування**

*Запитання:*

- Які норми й цінності К.?
- Як я повинен поводити себе з іншими співробітниками?
- Як я можу продемонструвати свою підтримку іншим?
- Як я можу включитися в роботу команди?

*Особливості відносин:*

- Співробітництво.
- Дотримання стандартів та очікувань.
- Доброзичливість один до одного.
- Схильність не надавати значення відмінностям.
- Особливого значення набувають ролі, орієнтовані на розвиток взаємовідносин.
- Команда бере на себе відповідальність за свою безпеку, тобто за:

- а) підтримку згуртованості та єдності,
- б) надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті рішень та наділення правами,
- в) демонстрацію підтримки членам команди,
- г) забезпечення зворотного зв'язку за результатами роботи команди та її членів.

- Можливе виникнення суттєвої проблеми за відмови команди рухатися далі. Ця проблема — зростаюча нездатність породжувати розмаїття варіантів та перспектив в команді.
- Ризик підпасти під вплив групового мислення.

### III — Стадія бурління

#### Запитання:

- Яким чином ми впораємось з різноголосністю?
- Яким чином прийматимемо рішення за існуючої різноголосності?
- Яким чином повідомляти інформацію негативного характеру?
- Чи хочу я зберегти своє членство у цій команді?

#### Особливості відносин:

- Утворення коаліцій чи клік.
- Суперництво між учасниками команди.
- Різноголосність з лідером.
- Висловлювання сумнівів щодо доцільності врахування точок зору інших членів команди.
- Посилення внутрішніх зв'язків.
- Відмежування членів команди від інших співробітників та виконання ними унікальних ролей.
- Відчуття членами команди права проявляти власну унікальність та самобутність.
- Компліментарність (доповнюваність) ролей.

#### Основні проблеми на цій стадії:

- Управління конфліктами.
- Легітимізація (визнання законними) проявів індивідуальності, що не лише не заважають, а навпаки, допомагають роботі команди.
- Трансформація протидії залежності у взаємозалежність.
- Підтримка процесів, що сприяють досягненню згоди.
- Виникнення напруги між конструктивними та деструктивними силами в команді.

### IV — Стадія продуктивності

#### Запитання:

- Яким чином ми зможемо забезпечити постійне удосконалення?
- Яким чином зможемо підтримати нові ідеї та творчу активність?
- Яким чином ми підвищуватимемо свій рівень компетентності?
- Яким чином ми зможемо підтримати високий рівень енергії команди?

#### Особливості відносин:

- Високий рівень взаємної довіри.
- Безвідмовна відданість команді.
- Взаємне навчання, спільний розвиток, удосконалення кожного члена команди.
- Підприємництво.
- Взяття на себе відповідальності за постійне удосконалення команди.
- Експериментування, використання методу спроб та помилок.
- Вільне обговорення нових можливостей.
- Персональна відповідальність кожного члена команди за результати.
- Прийняття командою правил, сприятливих для її подальшого розвитку:

- 1) капіталізація — накопичення та раціональне використання ключових елементів компетентності,
- 2) відкритість новим ідеям та постійне удосконалення,
- 3) удосконалення та пришвидшення процесів,
- 4) підтримка творчого підходу до вирішення проблем,
- 5) постійне прагнення до використання нових методів,
- 6) лояльність та відповідальність.

**Шлях мотивації** — 1) шлях розвитку, на якому підлеглі досягають багатообіцяючих можливостей, надаваних на робочому місці, які підвищують рівень внутрішньої мотивації



для досягнення твердої прихильності своїй роботі і глибокого професіоналізму; 2) шлях розвитку співробітників, що робить їх щоденну діяльність значимішою, підвищує у них почуття внутрішнього задоволення, приводить до більш високого і стабільного рівня успіхів в роботі.

**Шляхи подолання спротиву персоналу організаційним трансформаціям** — організаційні завдання управління змінами з метою залучення підлеглих співробітників до цього процесу:

Організаційні завдання управління змінами	Необхідні кроки
<i>Формування політичної динаміки на підтримку змін та розвиток персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення підтримки на усіх ієрархічних рівнях влади.</li> <li>• Формування стилю поведінки, зорієнтованого на лідерство.</li> <li>• Свідоме використання символів та термінології змін.</li> <li>• Визначення точок стабільності</li> </ul>
<i>Забезпечення вмотивованості членів колективу на зміни та розвиток</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення почуття невдоволеності поточним станом справ.</li> <li>• Залучення співробітників до планування та здійснення перетворень.</li> <li>• Формування системи винагороди на підтримку перетворень.</li> <li>• Надання часу та можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого</li> </ul>
<i>Підтримка ефективного контролю за процесом трансформацій</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану справ та доведення його до відома усіх співробітників.</li> <li>• Використання інтегративного (системного) підходу.</li> <li>• Розробка спеціальних трансформаційних програм.</li> <li>• Формування системи безперервного зворотного зв'язку</li> </ul>

**Штучні обмеження** — довільні обмеження, що накладаються на проблему, які перешкоджають її творчому вирішенню.

**Якість професійного життя** — ступінь задоволеності особистих потреб співробітника в процесі професійної діяльності.

**Якість управління** — 1) оцінка процесу управління, управлінської діяльності, управлінських рішень, яка визначається ступенем досягнення поставленої мети; 2) комплекс характеристик управління, що відображають потребу та можливість високої соціально-економічної ефективності управління.

**Ясність завдання** — умова, за якої співробітники отримують точний і швидкий зворотний зв'язок щодо окремих регульованих ними аспектів їхньої діяльності.

Я. з. підвищує внутрішню мотивацію.

**Однією з характеристик вашого лідерства є масштаб особистостей тих, хто вирішив піти за вами.**

*Д. Пір*

#### IV. ЛІДЕРСТВО ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ



**Акме спільноти** — сукупність базових, значимих для групи в цілому та її членів цінностей, що об'єднують людей не лише спільними цілями і спільною діяльністю щодо їх досягнення, а й забезпечують їх духовну єдність, свідомість та почуття *ми*.

**Аксіологічний аналіз** — аналіз будь-якого об'єкта, процесу, явища в системі цінностей, обумовлений значною ціннісною диференціацією суспільства та відмінністю цінностей представників різних соціальних груп.

У демократичному суспільстві часто виникає проблема узгодження цінностей, ціннісного партнерства, оскільки без цього конструктивна міжособистісна взаємодія є неможливою.

**Аномія** — різні види порушень у соціальних нормах та цінностях, зокрема:

- вакуум, пустота у сфері норм та цінностей, часткова чи повна відсутність нормативного регулювання у кризових ситуаціях, коли колишня система норм та цінностей зникла, а нова не утвердилась;
- низький ступінь впливу соціальних норм на індивідів, їх неефективність як засобу соціальної регуляції поведінки;
- розпливчастість, нестійкість, суперечливість ціннісно-нормативних приписів та орієнтацій;
- протиріччя між нормами, що визначають цілі діяльності, та нормами, які регулюють засоби досягнення цих цілей.

А. виникає у нестабільних, швидко мінливих суспільствах, общинах, групах, які схильні до катастрофічних стресів. У таких суспільствах люди стають відчуженими, апатичними, позбавленими попередньо поставлених цілей.

**Брифінг** — коротка нарада представників засобів масової інформації, на якій подається погоджена сторонами — учасниками переговорів, засідань, конференцій інформація про їхній хід, погляди сторін тощо. Від прес-конференції відрізняється відсутністю презентаційної частини, тобто практично відразу йдуть відповіді на запитання журналістів.

**Бюлетень** — 1) коротке повідомлення в пресі про важливі події в громадсько-політичному житті; 2) назва періодичних видань; 3) інформаційний звіт про хід зборів, конференцій, пленумів тощо.

**Громадське обговорення** — процес виявлення громадської думки з метою її врахування при прийнятті рішень.

Мета Г. о. — залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, забезпечення гласності, відкритості та прозорості їх діяльності. Форми Г. о.: публічні слухання або відкриті засідання.

**Дистрибутивна переговорна практика** — особлива тактика ведення переговорів щодо подолання конфліктної ситуації, яка вимагає від усіх задіяних сторін певних жертв (є протилежністю інтегративного підходу).

**Договір** — угода між особами чи організаціями про взаємні правила та обов'язки під час виконання спільної роботи.

**Загальні збори** — зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення.

**Засоби масової інформації (ЗМІ), мас-медіа (Mass media)** — преса (газети, журнали, книги), радіо, телебачення, інтернет-видання, кінематограф, звукозаписи і відео-записи, відеотекст, телетекст, рекламні щити і панелі, домашні відеоцентри, що поєднують телевізійні, телефонні, комп'ютерні та інші лінії зв'язку з такими якостями, як звернення до масової аудиторії, доступність багатьом людям, корпоративний зміст виробництва та розповсюдження інформації.

**Згода** — атрибутивна властивість суспільства, соціальних груп та організацій.

Виділяють два типи соціальної З.: ціннісна і функціонально-цільова. Під нею розуміється стан, ознака, процес взаємодії між соціальними об'єктами, що знаходяться в єдності, які мають спільні інтереси, потреби, цілі та уявлення про способи їх досягнення. Глибинною основою З. є цінності, що об'єктивуються у цілі.

**Інтегративний підхід** — тактика ведення переговорів, за якої особлива увага надається взаємоприйнятним шляхам «розширення території» і за якої сторони намагаються уникати жорстких несумісних позицій.

**Інформаційний діалог** — прояснення позиції партнера та власної позиції шляхом обміну запитаннями й відповідями, повідомленнями і пропозиціями.

**Колегіальність** — 1) форма організації системи соціального управління, за якої управління здійснюється групою осіб (колегією), що несуть колективну відповідальність за загальний стан справ і персональну відповідальність за певну сферу діяльності в процесі розробки і впровадження конкретних соціальних технологій; 2) основний фактор зростання колективного інтелекту, підвищення керованості та її ефективності в процесі взаємодії, що представляє взаємний інтерес.

**Компроміс** — 1) одна із суттєвих ознак демократичного суспільства, важливий, визначальний його принцип, згідно з яким учасники взаємодії мають погоджуватися на поступки, уміти жертвувати певною другорядною часткою своєї позиції заради досягнення згоди у головному, для встановлення взаємної прийнятності намірів та рішень; 2) важливий засіб запобігання соціально-політичним, етнічним, міжнародним зіткненням, пом'якшення конфронтації, подолання внутрішньополітичних криз, уникнення розколу в суспільстві.

К. буває можливим, коли його наслідком постає можливість уникнути втрат більших, ніж його жертви. Політика компромісу є нагальною вимогою сучасного політичного процесу, коли за умов розвиненої соціальної багатоманітності будь-який безкомпромисний, непоступливий, «принциповий» курс, заснований на негнучких ідеологічних настановах і принципах, на «неухильній послідовності», призводить до ізоляції спільноти й до виникнення кризових станів у ній.

К. слід відрізняти від безпринципності, непослідовності, непередбачуваності в процесі взаємодії.

**Консенсус** — прийняття рішень на основі спільної згоди за відсутності формально заявлених заперечень.

**Консолідація** — посилення будь-чого, згуртованість окремих осіб, груп, організацій для досягнення спільних цілей.

**Конструктивні ролі** — ролі, виконання яких сприяє досягненню поставлених перед органом місцевого самоврядування та територіальною громадою (колективом, групою, командою, організацією тощо) цілей.

**Консультування** — міжособистісна комунікація, спрямована на краще усвідомлення учасниками взаємодії своїх проблем, а не отримання ними певної поради чи готової відповіді.

**Конфліктна ситуація** — стан відносин суб'єктів соціальної взаємодії, який передбачає наявність усвідомленого протиріччя та потенціальної готовності сторін до дій щодо зміни існуючого стану речей.

**К. с. передбачає чотири напрями подальшого розвитку подій:**

- емоційний «вибух» — конфліктуюча сторона перебуває у полоні своїх емоцій, її дії, як правило, деструктивні;
- усвідомлення суб'єктами наявності проблеми як питання, що вимагає вирішення шляхом боротьби;
- розуміння об'єктивності існуючого протиріччя та використання методів, що виключають конфліктне протистояння, тобто досягнення своєї мети за межами конфлікту;
- оцінка ситуації як небезпечної чи непотрібної, відмова від своїх цілей.

Розуміння й оцінка К. с. дозволяють вибрати оптимальну технологію взаємодії.

**Конфліктологічні переговори** — 1) основний метод реалізації інтегративної стратегії управління соціальними конфліктами; 2) один з основних способів управлінської взаємодії на розвиток конфліктного протистояння; 3) переведення конфліктуючих сторін на рівень конструктивної взаємодії з відмовою від гострих (насильницьких) форм боротьби і спрямованістю зусиль конфліктерів на цивілізований обмін думками, можливе зближення позицій, перехід до тактики співробітництва; 4) шлях налагодження каналів комунікації між конфліктуючими сторонами; 5) спосіб регулювання конфліктної взаємодії.

**Технологія К. п. передбачає:**

- отримання згоди конфліктерів на переговори;
- за умови залучення посередника — отримання ним первинної інформації про конфлікт шляхом окремих бесід з конфліктерами;
- аналіз отриманої інформації за загальноконфліктологічною методикою;
- визначення кола проблем для обговорення на переговорах;
- систематизацію цих проблем за важливістю і трудністю досягнення згоди;
- фрагментацію проблем;
- визначення порядку, часу, місця їх обговорення;
- затвердження і прийняття правил проведення переговорів;
- реалізацію встановлених правил, рух від дрібних угод до важливих і спільних, залучення уваги до моментів єдності, зниження емоційної напруги, підтримку впевненості в доцільності переговорів;
- використання психологічних методик: «так-техніки», «стоп-техніки», невербальне й вербальне заохочення учасників переговорів до руху назустріч один одному;
- розгляд взаємних пропозицій щодо досягнення бажаного результату;
- напрацювання остаточного рішення.

**Конформний рівень** — другий рівень ціннісної зрілості, мораль якого визначається соціальними конвенціями та очікуваннями.

**Корпоративна (організаційна) культура місцевої спільноти** — система формальних та неформальних правил, норм життєдіяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки жителів, що відрізняється показниками задоволеності умовами життя, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування людей із спільнотою та цілями її розвитку.

**Крива збудження** — рівень інновацій при вирішенні завдань та обслуговуванні клієнтів.

**Лідерство** — 1) спільне створення концепції кращого місцевого самоврядування; 2) вміння прислухатися до думок зацікавлених сторін, переконувати їх у справедливості спільної концепції, забезпечуючи використання усіх необхідних заходів для втілення цієї концепції в життя.

**ЛНМП** — 1) скорочення, означає проблеми міста з категорії «Лише не на моєму подвір'ї» (англ. NIMBY — Not In My Backyard); 2) конфлікти, які виникають тоді, коли всі сторони погоджуються, що треба щось робити або реалізувати проект (наприклад, прокладати дорогу або будувати сміттєспалювальний завод), але ніхто не хоче, щоб це відбувалося поруч з їх помешканням.

Ефект з'явився в США наприкінці 60-х рр. і був пов'язаний із захованням високорадіоактивних відходів та поганою поінформованістю населення про реалізовані при цьому технології. Суть явища зводиться до того, що громадська думка схильна в цілому підтримувати проекти, спрямовані на досягнення суспільного блага, при цьому негативно відноситься до негативних наслідків реалізації таких проектів (зокрема до відкриття «нічліжок» для бездомних поблизу житлових будинків тощо).

Практика показує, що необхідність так званої низової самоорганізації (рух NIMBY є її прикладом) породжує колапс влади на місцевому чи загальнодержавному рівні. Як правило, людей спонукає робити певні дії або хоча б певні грошові внески лише зрима та усвідомлена загроза власному існуванню або комфортному проживанню на даній території. Абстракції та «далекі» теми здатні вплинути лише на вузьке коло громадян.

**Лобізм** — активна діяльність представників різних ділових кіл, метою якої є реалізація їх інтересів з використанням соціальних технологій у своїх цілях.

**Медіатор** — 1) третя нейтральна, незалежна особа (посередник, примиритель), яка допомагає сторонам вирішити наявний конфлікт, суперечку; 2) професійна діяльність у галузі альтернативного вирішення спорів називається медіацією.

**Медіація** — одна з технологій альтернативного врегулювання спорів за участю третьої нейтральної, неупередженої, незацікавленої у конфлікті сторони — медіатора, який допомагає конфліктуючим сторонам зрозуміти інтереси свої і супротивника, визначити займані позиції та підводить сторони до пошуку конструктивного рішення спору, прийняттого для обох сторін, допомагає сторонам знайти оптимальне рішення для усіх учасників конфлікту, при цьому сторони повністю контролюють процес прийняття рішення щодо врегулювання спору та умови його розв'язання.

М. має певні умови та правила ведення, черговість дій, фаз, а також ґрунтується на наступних принципах:

- добровільність,
- конфіденційність,
- взаємоповага,
- рівноправність сторін,
- нейтральність і неупередженість медіатора,
- прозорість процедури.

Сьогодні у всьому світі люди стали все частіше вдаватися до допомоги медіаторів при вирішенні різних суперечок. Статистика свідчить, що у 80 % випадків медіатор вирішує спір успішно, а виконуваність рішення, винесеного щодо спору, в 2 рази вище, ніж в суді.

**Мета співробітництва територіальних громад** — ефективне виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень, забезпечення соціального, економічного та культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню.

**Механізм досягнення соціальної комунікації** — 1) соціальна технологія, спрямована на покращення процесу спілкування й обміну соціальною інформацією; 2) специфічний механізм досягнення соціального спілкування; 3) обумовлений соціальними потребами механізм трансляції інформації всередині певного соціуму, який активно сприяє соціалізації особистості та розвитку культурних цінностей.



Характер і спрямованість впливу М. д. с. к. на особистість залежить від вибору однієї з двох принципових програм: маніпуляційної чи формуючої.

Маніпулятивна програма впливу апелює в основному до підсвідомого сприйняття, розрахована на об'єднання розрізнених індивідів, причому проблема формування особистості має виключно утилітарне значення.

Формуюча програма впливу спрямована на створення комунікабельної особистості з неповторним індивідуальним потенціалом, розрахована на свідоме особистісне сприйняття, служить інтеграції культури, організації активної суспільної думки, пробудженню творчих сил особистості.

**Місцева спільнота** — найстійкіший соціальний механізм та фактор стійкого розвитку.

У М. с. здійснюється перший етап соціалізації особистості, закладається фундамент майбутньої не лише професійної придатності, а й «Я — концепції», ціннісних орієнтацій, світогляду — всього того, що визначає її стійкість на усі подальші роки, і, відповідно, суспільства в цілому, яке, в кінцевому рахунку, складається не лише з громадських утворень, а й з особистостей «різного калібру». Від «якості особистості», рівня її творчих сил, талановитості, громадянськості, професіоналізму залежить добробут суспільства, основи якого закладаються у місцевій спільноті.

Реалізація творчого потенціалу людини, його корисна спрямованість (а його запас, на думку вчених, дорівнює запасу атомного ядра) багато в чому залежить від добробуту М. с., без якого не може бути жодного «соціального будинку», його фундаменту й основи. Саме тому перед муніципальним знанням, його системою передусім постає завдання повнішого використання творчого потенціалу кожної особистості; сили неформальної соціальної організації та національної культури, що спираються на традиції народного життя; сили саморозвитку, яка, реалізуючись через різні форми місцевого самоуправління, розвиває справжнє народовладдя і стимулює залучення людей до управління власними справами під свою відповідальність.

**Надання прав** — 1) передавання іншим особам прав з метою досягнення результатів; 2) механізм забезпечення балансу між недостатністю прав і зловживанням владою.

**Норми поведінки** — налаштування й самоналаштування, оцінка та самооцінка, корегування та самокорегування мотивів поведінки жителів в залежності від ситуації; 2) прийняті зразки зовнішньої регуляції поведінки, які забороняють, рекомендують, зобов'язують.

**Організатор** — особа, яка займається створенням кросфункціональних груп та забезпеченням підтримки, необхідної для їх роботи й реалізації плідних ідей.

**Основа співробітництва територіальних громад** — спільні інтереси та цілі територіальних громад.

**Особистісні ресурси місцевого співтовариства** — збалансування бажань, можливостей і прагнень особистості у вирішенні місцевих проблем, що проявляються в установках «хочу», «можу», «потрібно», «прагну», «беру участь», «роблю справу».

**Партнерство (соціальне партнерство)** — 1) узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи; 2) взаємні відносини, контакти держав, громадських угруповань, підприємств, засновані на взаємовигідності та рівноправності; 3) спосіб взаємовигідного співробітництва; 4) особливий соціальний інститут, на основі якого реалізується певний тип соціальних відносин, спрямованих на розвиток консенсусу та позитивного результату в процесі взаємодії соціальних суб'єктів — партнерів цієї взаємодії; 5) весь спектр соціальних взаємодій між соціальними суб'єктами, мета яких — досягнення згоди та взаємна відмова від протистояння та конфронтації; 6) відносини постійного узгодження щоденної практичної діяльності, метою яких є вирішення спільних завдань.

**Переговори** — процес спільного прийняття рішення, що використовується для усунення відмінностей та розподілу ресурсів.

**Посередництво** — 1) сприяння у встановленні або здійсненні ділових контактів, торговельних, дипломатичних та інших відносин між зацікавленими сторонами; 2) допомога в налагодженні спілкування між зацікавленими сторонами.

**Проблемні групи** — невеликі групи зацікавлених осіб, які зустрічаються приблизно раз на тиждень для обговорення та вирішення пріоритетних проблем.

**Продуктивність, крива** — один з обов'язкових елементів продукту чи послуги, які, на думку споживачів, є їх перевагами.

Чим вищим є ступінь співпадання якості надаваної послуги (продукту) та очікувань споживачів, тим вищим є рівень їхньої задоволеності.

**Регулювання в системі** — розробка управляючого впливу відповідно до відхилення регульованого параметру від заданої величини для приведення системи у нормальний робочий стан, що може бути зовнішнім і внутрішнім.

Зовнішнє регулювання передбачає перебування механізму, що напручує управляючий вплив, за межами системи.

За внутрішнього регулювання механізм вироблення управляючого впливу є органічною складовою системи.

Розрізняють кілька видів регуляторів: соціальні регулятори, які забезпечують стійкість людських відносин, та регулятори індивідуальної поведінки людей (знання, емоції, переконання, мистецтво).

**У сучасному суспільстві для стабілізації суспільних відносин використовуються такі регулятори:**

- *Економічні регулятори* — комплекс об'єктивно сформованих норм поведінки, що регулюють економічні взаємовідносини як в країні, так і на міжнародній арені.
- *Політичні регулятори* — комплекс норм поведінки, що регулюють відносини між партіями, класами, державами. Цим нормам притаманний різний ступінь узагальненості і вони можуть мати рекомендаційний характер.
- *Моральні регулятори* — комплекс етичних та моральних норм, що забезпечують оцінку поведінки фізичних, юридичних осіб чи держав в цілому виходячи з так званих загальнолюдських уявлень про добро і зло в системі суспільних відносин.
- *Правові регулятори* — комплекс юридичних норм, що регулюють відносини як всередині країни, так і на міжнародній арені.

**Рейтинг** — 1) числовий або порядковий показник успішності чи популярності, який відображає важливість або вплив певного об'єкта чи явища; 2) показник оцінки діяльності, популярності, авторитету особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням, місцем, яке вони посідають серед собі подібних; 3) відносний показник надійності органу місцевого самоврядування як ділового партнера.

**Роль посередника** — роль, що виконується при управлінні конфліктом третьою стороною, яка вмішується у диспут його між ініціатором та респондентом.

**Силова реакція** — самовпевнена, не спрямована на співробітництво реакція на конфлікт, за якої одна із сторін намагається за допомогою сили задовольнити свої потреби за рахунок іншої сторони.

**Скарга** — звернення громадянина як замовника щодо діяльності/бездіяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

**Соціальна активність** — 1) посилена діяльність особистості, групи, соціального інституту, спрямована на зміну соціальних умов відповідно до потреб, інтересів, цілей, ідеалів, на висування і реалізацію соціальних інновацій, формування необхідних соціальних якостей; 2) соціальний резерв та ресурс усіх видів соціальної діяльності — трудової, духовної, соціально-психологічної тощо; 3) швидке реагування на зміни у соціальному середовищі та реалізацію соціальної енергії, що безпосередньо впливає на динамізм соціального розвитку і може проявлятися на усіх рівнях соціальної організації — індивідуальному, груповому, масовому.

Розробка С. а. починається з виявлення рівня соціальних можливостей суб'єкта діяльності, його культури, умінь, знань та навичок, здатності активно перетворювати оточуючий світ.

С. а. притаманна внутрішня неоднорідність, оскільки її детермінують різні суспільно-політичні сили, які захищають різні суспільні інтереси, що призводить до виникнення різноманітних конфліктів і суперечливих ситуацій.

Чим вищий рівень С. а., тим більший потенціал суспільної енергії накопичує суспільство, тим успішніше воно розвивається. Зростання С. а. можна забезпечити лише за покращення умов життєдіяльності, стимулюючи процес соціалізації людей та розвиваючи їхні творчі можливості.

**Соціальна аномія** — 1) явище, яке фіксує в суспільстві відсутність чіткої моральної регуляції поведінки людей; 2) відсутність органічної соціальної солідарності; 3) основа поведінки з відхиленнями, викликаними неможливістю досягнення індивідуальних цілей законними шляхами.

Стан С. а. може характеризувати:

- суспільство, в якому норми й цінності або послаблені, або відсутні взагалі;
- окрему людину, якщо вона перебуває у стані тривоги та переживає почуття ізоляції від суспільства.

Одна з основних причин С. а. — знищення чи втрата колишніх функцій соціальними інститутами і прошарками суспільства, які були проміжними між індивідом та державою. Способи пристосування людей до стану С. а.: або конформізм (слухняна поведінка), або різні відхилення у поведінці (ритуалізм, ретритизм, бунт тощо).

**Соціальна апатія** — переконаність чи пасивність суспільної свідомості різних прошарків та територіальних груп населення в безглуздість будь-яких власних зусиль щодо зміни усталеної в певній громаді чи країні в цілому ситуації.

С. а. залежить не лише від тягот життя, а й виникає у зв'язку з втратою поваги та довіри до влади. Спочатку вона наростає разом з соціальною напруженістю, що віддаляє соціальний вибух, а потім переходить у соціальну агресивність, яка підвищує вірогідність соціального вибуху, якщо влада не застосовує технологію підвищення соціальної активності свого населення.

**Соціальна динаміка** — послідовна зміна внутрішніх та зовнішніх складових соціальної системи безвідносно вектора цієї зміни.

**Соціальна напруженість** — 1) суспільне явище, що виникає внаслідок розбалансування потреб та інтересів, ціннісних орієнтацій і установок, норм і традицій суб'єктів соціальної взаємодії (індивідів, спільнот, інститутів, організацій), що проявляється у різних формах; 2) процес, у якому виділяються етапи виникнення підґрунтя (факторів) її прояву, розвитку та її вирішення:

- Катастрофічна С. н. — зона насилля. Сигнали — бунти, революції, погроми тощо.
- Дуже сильна С. н., страхи перед грядущими змінами — зона насилля. Сигнали — масові вуличні заворушення без чітко виражених намірів.

- Гранична С. н. перебудови під нову духовну модель — зона деструкції старої моделі свідомості. Сигнали — висока пасіонарність людей задля духовного оновлення, масові стихійні молебні, походи в «народ» тощо.
- Сильна позитивна С. н. за мінімальної орієнтації на духовні закони буття — зона деструкції існуючої моделі економічного розвитку.
- Позитивна С. н. пронизана первинними іскрами просвітлення. Як правило, це пов'язано з пожвавленням релігійних рухів — зона деструкції атеїзму, початок духовного розвитку.
- Сильна позитивна С. н. — висока просвітленість — зона духовного розвитку. Сигнали — спільність інтересів перевищує індивідуалістичні прагнення, соборність виходить на перший план, початок переважання у свідомості ідеї Божественної першопричинності.
- Низька С. н., низька духовність (просвітленість) — зона соціальної анемії.
- Низька С. н., середній рівень просвітленості (духовності) — зона еволюційного виходу із соціальної анемії. Спокійно-творча ситуація.
- Ситуація високої просвітленості — зона творчо напруженого вирішення усіх проблем.

**Соціальна пасивність** — діяльність особистості, групи, соціального інституту, яка гальмує соціальну діяльність та відчужує її від суспільних завдань.

**Соціальна розбалансованість** — відсутність гармонії різних елементів у соціальній системі, наявність зростаючих конфліктів, соціальних вибухів, катастроф.

Основні причини розбалансованості соціального простору: нерозвиненість економічних структур, які оточують людину; порушення соціальних пріоритетів, неадекватність засобів соціального захисту; характер політичної організації суспільства, політичного режиму, нездатних забезпечити демократичні методи вирішення суспільних проблем; низький духовний потенціал, недостатня управлінська культура суб'єктів діяльності, що виключає колективний розум, науку з нормального механізму функціонування суспільства.

**Соціальне партнерство** — особливий тип взаємовідносин, заснований на інтеграції інтересів основних суб'єктів з метою вирішення між ними суперечностей шляхом досягнення згоди і взаєморозуміння.

**Соціальний конфлікт** — 1) тип соціальних взаємодій, що характеризується протидією соціальних суб'єктів, обумовленою суперечливістю їх потреб, інтересів, цілей, соціальних статусів, ролей, функцій; 2) процес з обов'язковими стадіями: латентного К., конфліктної ситуації, інциденту, першої апеляції, морально-етичної конфронтації, другої апеляції, ідейно-політичної конфронтації.

Типи С. к.: міжособистісні, особистісно-групові, внутрішньо- та міжколективні, корпоративні, партійні, класові, етичні, регіональні, державні, між соціальними інститутами тощо.

**Соціальні ресурси** — 1) запас життєвої енергії, соціального інтелекту, досвіду, знань, майстерності, що інтегрують в собі дві форми динамічного прояву людського фактору як індивідуальної, так і суспільної продуктивної сили, які в даний момент незатребувані та не використовуються; 2) заходи з використання суспільної продуктивної сили як сукупності фізичних і духовних здібностей людей, що виникає завдяки існуючому розподілу праці у спільній діяльності різних індивідів.

Відтворення С. р. означає створення на ділі соціального інтелекту, гуманістичного колективізму та характеризує якість людинотворчих існуючих і знову створюваних соціальних відносин. Саме тому суспільство розглядає людину як головну мету свого розвитку, ставить перед собою завдання знайти такі форми суспільної організації життя і способи спільної діяльності, які найповніше відповідали б гуманістичному ідеалу — формуванню особистості як творчої індивідуальності. Вирішення цього завдання передбачає розвиток

гуманізму, демократії, справедливості, активності, взаємодії та самореалізації людей в процесі соціалізації.

Виділяють три рівні С. р.: локальні та реальні; системні та потенційні; стратегічні та перспективні. Для реалізації С. р. на кожному рівні розробляється особливий пакет соціальних технологій.

**Співпраця** — 1) процес спільної діяльності, наприклад в інтелектуальній сфері, двох і більше осіб або організацій для досягнення спільних цілей, при якому відбувається обмін знаннями, навчання і досягнення згоди; 2) сукупність учасників процесу взаємодії.

Як правило, С. вимагає наявності керівного органу, при цьому форма керівництва може бути і громадською при співпраці рівноправних членів децентралізованого суспільства.

Вважається, що учасники С. можуть отримати більше можливостей досягнення успіху в умовах конкуренції за обмежені ресурси. С. може існувати і при протилежності цілей, але в цьому контексті це поняття використовується рідко.

**Співробітництво** — 1) активний процес, спільна діяльність зацікавлених сторін, спільна праця для досягнення мети та отримання вигоди кожною стороною; 2) узгоджена взаємодія людей, управлінських суб'єктів, яка передбачає взаємну підтримку, взаємодопомогу, взаємну відповідальність та обмін послугами, що супроводжуються позитивними емоціями і спрямовуються на досягнення згоди та бажаного результату; 3) соціальна технологія, яка являє собою систематичне, постійне здійснення дій, метою яких є викликати відповідну реакцію зі сторони партнера; 4) початкова ланка в ланцюзі соціальних дій, яка передує їм та забезпечує їхній успіх; 5) специфічні методи взаємодії, що реалізуються згідно з відповідними процедурами та за чітко визначених умов.

**Основні методи налагодження ефективного С.:**

- Звернення до інтересів партнерів.
- Звернення до значимих цінностей.
- Метод значимої дії.
- Метод екстремальної підтримки.
- Метод об'єктивованих пропозицій.
- Метод варіативних пропозицій.
- Метод перехресних пропозицій.
- Метод посередництва.

**Співробітництво територіальних громад** — відносини між двома чи більше територіальними громадами, здійснювані на договірних засадах у визначених формах.

**Спонсор** — особа, яка забезпечує прихильника ідеї необхідними для її втілення ресурсами та підтримкою.

**Стратегія переговорів** — тактика, яка використовується на стадії «торгів» (поряд із співробітництвом, примусом, акомодациєю) та відповідає специфіці вибраного підходу до управління конфліктом.

**Суспільна думка** — 1) специфічний прояв масової свідомості, найважливіша складова функціонування суспільства, складне соціальне явище, що проявляється в оцінках (вербальних та невербальних), характеризує ставлення людей до соціально значимих подій, явищ, фактів суспільного життя, її приписи мають характер табу та використовуються в процесі соціального регулювання; 2) соціальний (соціально-політичний) інститут, який регулярно та ефективно бере участь у здійсненні влади; 3) визнаний, узаконений механізм впливу на прийняття рішень на усіх рівнях життя суспільства; 4) форма прояву волі, свідомості мас, яка реально здійснює вплив на органи державного управління; 5) сукупне судження багатьох груп людей, що поділяється різними соціальними спільнотами з приводу конкретних

подій, явищ дійсності; б) дієвий механізм регулювання багатьох соціальних явищ, серед яких виступають:

- *соціальні процеси, відносини*: організація соціального управління (розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень); реалізація принципів соціальної політики та соціальної справедливості; вирішення екологічних проблем; організація еколого-соціологічного моніторингу; організація процесів функціонування трудових колективів та самоуправління в них; здійснення соціального контролю тощо;
- *економічні процеси, відносини*: виявлення та регулювання ставлення населення до економічних процесів та економічних реформ; вивчення ринку; маркетинг; дослідження ефективності реклами тощо;
- *політичні процеси, відносини*: політична діяльність в цілому; проблеми реалізації демократичних принципів; організація виборів та референдумів; визначення рейтингу політичних партій та діячів, політичної реклами тощо;
- *духовні, ідеологічні процеси, відносини*: організація ідеологічної діяльності, пропаганди, ЗМІ; соціалізація; виховання особистості.

**Технології згоди** — 1) методи, шляхи досягнення згоди суттєвої більшості людей у вирішенні найважливіших питань суспільного життя, їх взаємної дії; 2) згода в думках та узгодженість в діях, необхідні для будь-якої форми соціального спілкування, роль яких зростає в умовах нестабільності соціальних процесів та революційних перетворень.

**Толерантність** — 1) терпимість до чужих думок, переконань, вірувань, вчинків; 2) прийняття цілісності позиції іншої людини чи іншої соціальної групи; 3) одна з цінностей гуманізму, яка орієнтує людей уникати спрямованих на конфронтацію думок та дій, розпалювання соціальних конфліктів; 4) чеснота, що використовується там, де потрібно проявити наполегливість, принциповість.

**Два вектори Т.:**

- *духовний (найсильніший)* — людина в управлінні своєю свідомістю піднімається до розуміння себе та інших, до безумовної любові. Т. стає сутнісною рисою особистості;
- *зовнішній, від суспільства, культури, примушуючий, конформуючий, примусовий.* У цьому випадку держава «примушує», навчає особистість, групу засобами своїх систем хоча б зовнішньо приймати поведінку інших людей чи групи іншої культури, статі, віросповідання тощо.

Показник духовної культури соціального суб'єкта — розумна і взаємна Т. у міжособистісних контактах, соціальних організаціях, взаємовідносинах соціальних груп, політичних партій, етнічних груп, націй, держав.

**Управлінська активність посадової особи місцевого самоврядування** — посилена діяльність особистості, спрямована на широке залучення жителів громади, співробітників до процесу напрацювання і прийняття оптимальних та адекватних управлінських рішень, контролю за функціонуванням та розвитком органу місцевого самоврядування, спільне вирішення проблем територіальної громади.

**Участь** — процес і методи, що використовуються для активного залучення до управління і вирішення проблем зацікавлених сторін.

**Фантастичні аналогії** — техніка прийняття рішень, за якої особа задається питанням типу: «Як би я вирішував цю проблему, якби ні в чому не мав обмежень?».

**Фасилітатор** — 1) людина, що забезпечує успішну групову комунікацію, дотримання правил зустрічі, її процедури і регламенту, дозволяє її учасникам сконцентруватися на цілях і змісті зустрічі, вирішує дwoяке завдання, сприяючи комфортній атмосфері й плідності

обговорення; 2) особа, яка перетворює процес комунікації у зручний та легкий для усіх її учасників процес; 3) особа, яка допомагає групі зрозуміти загальну мету та підтримує позитивну групову динаміку для досягнення цієї мети в процесі дискусії, не захищаючи при цьому одну з позицій або сторін.

**Філософія взаємної вигоди** — прагнення дотриматися інтересів усіх зацікавлених сторін взаємодії.

**Чутки** — 1) інформація, що передається неформальними каналами спілкування; 2) особливий вид комунікації, в процесі якої інформація різного ступеня достовірності, яка викликає підвищений інтерес, стає надбанням широкої аудиторії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмеология : учебник / под общ. ред. А. А. Деркача. — Изд. 2-е, перераб. — М. : Изд-во РАГС, 2006. — 424 с.
2. Берданова О. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку : практичний посібник / [Берданова О., Фишко Є.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А», 2012. — 48 с.
3. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А», 2012. — 88 с.
4. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А», 2012. — 128 с.
5. Вэттен Д. А. Развитие навыков менеджмента / [Вэттен Д. А., Камерон К. С.]; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — 5-е изд. — СПб.: Издат. дом «Нева», 2004. — 672 с.
6. Ворона П. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : навчально-методичний посібник / [Ворона П., Мучник А.]. — Полтава : ПП Шевченко, 2010. — 98 с.
7. Граждан В. Д. Социология управления : учебник / В. Д. Граждан. — 2-е изд., перераб. — М. : КНОРУС, 2009. — 512 с.
8. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. — 2-е изд. — М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. — 232 с.
9. Маленков Ю. А. Современный менеджмент : учебник / [Ю. А. Маленков]; СПбГУ, экон. факультет. — М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. — 439 с.
10. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание : учебно-методический комплекс / Е. В. Охотский. — М. : Экономика, 2011. — 702 с.
11. Підгаєць П. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування : методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А», 2012. — 134 с.
12. Селезнева Е. В. Лидерство : учебник / Е. В. Селезнева. — М. : Изд-во Юрайт, 2013. — 429 с.
13. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — СПб. : Речь, 2004. — 256 с.
14. Соколова М. И. Организационное поведение: управление поведением людей в организации : учебник / М. И. Соколова. — М. : Проспект, 2011. — 272 с.
15. Теория управления: социально-технологический подход : энциклопед. слов. / [под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева]; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Муниц. мир, 2004. — 672 с.
16. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практичний посібник / [Ткачук А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А», 2012. — 120 с.
17. Управление человеческими ресурсами : учебник / под ред. И. А. Максимцева. — М. : Изд-во Юрайт, 2012. — 525 с.
18. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями / [А. Хайэм]; пер. с англ. Шуяюев В. П. — М. : Вершина, 2006. — 304 с.
19. Updated: Modern Leadership for Modern Local Government / prepared by Council of Europe Centre of Expertise for Local Government Reform in cooperation with John Jackson, CoE expert, UK. — 2015. — 414 p.

## ВІДОМОСТІ ПРО УКЛАДАЧІВ

**Гошовська Валентина Андріївна** — директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, завідувач кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України, доктор політичних наук, професор, народний депутат України попередніх скликань.

**Пашко Людмила Андріївна** — професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України, доктор наук з державного управління, професор.

**Гук Андрій Костянтинович** — керівник Програми Ради Європи «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні».

**Ларіна Наталія Борисівна** — заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, заступник завідувача кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України, кандидат педагогічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України.

**Кисіль Юлія Миколаївна** — доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України, кандидат політичних наук.

Довідкове видання

Серія  
«БІБЛІОТЕЧКА ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»  
(заснована у 2015 році)

## **ЛІДЕРСТВО В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

### **Словник термінів**

Укладачі: Гошовська Валентина Андріївна,  
Пашко Людмила Андріївна,  
Гук Андрій Костянтинович,  
Ларіна Наталія Борисівна,  
Кисіль Юлія Миколаївна.

*Видання здійснене за сприяння та підтримки  
Програми Ради Європи  
«Посилення інституційної спроможності  
органів місцевого самоврядування в Україні»*

Дизайн обкладинки В. Чумак  
Коректори М. Брусенцова-Журенко, О. Дуднік,  
Л. Півкач, О. Тютюнник, Т. Шило  
Комп'ютерна верстка Н. Строкова

Підписано до друку 07.08.2015. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Умов. друк. арк. 18,6.  
Друк офсетний. Тираж 200 прим. Зам. №

Видавничий будинок «Фактор»,  
вул. Сумська, 106а, Харків, 61002.  
Тел. (057) 76-500-76.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої  
справи до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
від 14.09.2001 р., серія ДК № 597.

Надруковано в друкарні ТОВ «Діса плюс»,  
Салтівське шосе, 154, Харків, 61029.  
Тел. (057) 768-03-15.

ISBN 978-966-180-671-8 (серія)  
ISBN 978-966-180-672-5

© Рада Європи, 2015  
© Національна академія державного управління  
при Президентові України, 2015  
© ТОВ «Видавничий будинок «Фактор»,  
дизайн оригінал-макета та обкладинки, 2015