

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

**МЕНЕДЖМЕНТ
У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:
ОСОБЛИВА ЧАСТИНА**

Навчальний посібник

*Під загальною редакцією доктора юридичних наук,
професора, заслуженого юриста України Петкова В.П.*

Київ • КНТ • 2012

УДК 342.9(477)
ББК 67.9(4Ук)301.1
П29

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
(лист № 1.4/18-Г-1040 від 02.07.07)*

Рецензенти:

Огаренко В.М. – ректор Класичного приватного університету, доктор наук з державного управління, професор;

Воронкова В.Г. – декан факультету менеджменту та фінансів Запорізької державної інженерної академії, академік Міжнародної академії наук вищої школи, доктор філософських наук, професор;

Лукашевич В.Г. – перший проректор Класичного приватного університету, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України;

Коломоєць Т.О. – декан юридичного факультету Запорізького національного університету, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України.

П29 Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / Петков В. П., Петков С. В., Наливайко Л. Р., Комісаров О. Г., та ін.; за заг. ред. Петкова В.П. – К. : КНТ, 2012 – 216 с.

ISBN 978-966-373-672-3

У навчальному посібнику системно висвітлено основні положення курсу «Менеджмент у державному управлінні»: питання іміджу державного службовця, моделі поведінки у суспільстві, мотивації державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби, службовий етикет державного службовця, прийоми ведення переговорів, шляхи попередження конфліктів в органах державного управління. Враховано новели законодавства та сучасні наукові досягнення. Навчальний посібник містить список використаних джерел рекомендованих для ознайомлення під час вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент у державному управлінні».

Для студентів, слухачів магістратур, аспірантів, науковців, широкого кола фахівців-практиків, усіх, хто цікавиться питаннями менеджменту в державному управлінні.

УДК 342.9(477)
ББК 67.9(4Ук)301.1

ISBN 978-966-373-672-3

© Петков В. П., Петков С. В.,
Наливайко Л. Р. та ін., 2012
© ТОВ “КНТ”, 2012

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ I. ДЕРЖАВНА ВЛАДА ТА ДЕРЖАВНО-ВЛАДНІ ВІДНОСИНИ	8
1.1. Суспільні процеси та принципи їх регулювання	8
1.2. Державна влада і критерії, які визначають політичні відносини у суспільному розвитку	19
1.3. Принципи організації і діяльності державної служби	30
РОЗДІЛ II. ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ У СУСПІЛЬСТВІ	41
2.1. Поняття, сутність та зміст іміджу державного службовця	41
2.2. Ефективність і характерні риси ідеального керівника	51
2.3. Можливості мотивації громадян з боку державної служби як напрямок розвитку партнерських стосунків з населенням	58
РОЗДІЛ III. МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	65
3.1. Поняття, зміст і концептуальні основи мотивації персоналу організації	65
3.2. Правова основа мотивації персоналу державної служби	76
3.3. Види і форми мотивації державної служби	81
3.4. Роль керівника у формуванні позитивної мотивації персоналу державної служби	92
РОЗДІЛ IV. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	103

4.1. Поняття, зміст і концептуальні основи етикету офіційних заходів	103
4.2. Прийоми та їх організація	111
4.3. Сервірування столу: різні способи досягнення витонченості	124
РОЗДІЛ V. ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	134
5.1. Значення в управлінських діях ділових переговорів	134
5.2. Стилi ведення переговорів. Тактичні прийоми ведення переговорів	143
РОЗДІЛ VI. КОНФЛІКТИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ, ШЛЯХИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	156
6.1. Загальна характеристика конфлікту як явища. Основні типи конфліктів	156
6.2. Нормативно-правові і соціальні основи управління конфліктами	165
ПІСЛЯМОВА	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	178
ПРАКТИКУМ	195

ПЕРЕДМОВА

У сучасних науці й практиці поняття «система» є одним із найбільш розповсюджених та, часто визначається як певний порядок розподілу цілого на складові, визначення їх взаємозв'язку, взаємозалежності, порядку взаємодії тощо.

Сучасне українське суспільство традиційно сприймає та оцінює явища лише системно, відшукуючи при цьому подібність у явищах вищого та нижчого порядків. Ця «традиційність», особливо в питаннях управління родиною, суспільством та країною сформувалася в останні десятиліття як результат всієї інтелектуальної історії українського народу та його управлінської культури. Системний стиль прийняття пересічним українцем принципово важливих управлінських рішень, як у родині, та й в управлінні країною, призвів до панування в управлінських відносинах «системного розуму» та «системного підходу» у державному управлінні.

Термін “системний підхід” змістовно включає певну групу методів, за допомогою яких, наприклад, державне управління, як реальне явище сучасного суспільства, може розглядатися як сукупність взаємодіючих компонентів суспільства та держави. Такі методи не розроблялися безпосередньо для менеджменту у державному управлінні, вони розвиваються у межах окремих політичних, економічних, правових, соціальних, психологічних та інших наукових дисциплін і концепцій, але як результат міждисциплінарного синтезу та екстраполяції дозволяють вирішити багато його проблем. Також до використання системного підходу у державному управлінні стимулює успіх як загальної теорії систем, так і окремих системних теорій в інших галузях знань, особливо, у кібернетиці й суспільних науках.

Таким чином, вивчення менеджменту у державному управлінні сьогодні стає фактично неможливим без урахування постулатів системного підходу та виділення спеціальної системи менеджменту у державному управлінні. Пропонований навчальний посібник репрезентує один із можливих варіантів побудови такої системи

та системного вивчення дії явища менеджменту в сучасній українській державі, яке було розпочате нами у «Вступі до менеджменту державного управління».

За нашу впевненістю системна криза державного управління та його кадрового забезпечення багато в чому криється у відсутності послідовності, плановості й системності змін. Будуючи нові для себе управлінські зв'язки відносини кожен керівник переважно спирається на власні знання та навички, а також на знання та навички найближчого оточення, у той час як «розуміння» системи державного управління, ролі та місця у ній даного органу чи структури майже не вимагається. Подібний підхід до кадрового забезпечення державного управління дозволяє знайти для державної служби переважно якісного чиновника-виконавця, який не здатен самостійно прийняти управлінське рішення, а лише чекає на «рішення згори», «циркуляр», «методичні рекомендації» тощо та виявляється малоефективним у розвитку креативності у керівника низового рівня, якості його дій, досягненні соціально корисних результатів та задоволення потреб населення.

Особливе значення «розуміння» набуває у процесі підготовки фахівця-юриста для органів державного управління, який повинен не тільки розуміти-кваліфікувати управлінські процеси й рішення, але й базуючись на правильній кваліфікації застосовувати відповідні норми права. Саме процес підготовки фахівця-юриста вимагає сьогодні вирішення питання «системного розуміння» правових знань та управлінських процесів, викорінення підходів, що базуються виключно на описуванні структури тієї чи іншої галузі права та алгоритмів правозастосування в ній. Із збільшенням обсягу професійної інформації, розростанням нормативної бази згадане явище фактично перетворює юриста у кваліфікованого робітника, який по закінченню вищого навчального закладу закінчує коло постійного запам'ятовування професійної інформації, не користується нею та, згодом, її забуває. За таких умов у «арсеналі» зазначеного фахівця залишаються лише набуті у процесі спеціалізації навички та додаткові знання, які дозволяють здійснювати правозастосування за «нагадуваннями з гори». Пропонований навчальний посібник – це спроба не тільки показати системність менеджменту у державному управлінні, але запропонувати власний підхід до вирішення проблеми методологічного дефіциту сучасних юриста та менеджера у сфері державного управління.

Об'єктом, що розглядається у пропонованому навчальному посібнику є соціальні системи, а предметом – система менеджменту державного управління. За нашою впевненістю володіння системним аналізом державного управління, системним моделюванням майбутнього держави та окремих її структур має сприйматися як свідчення готовності менеджера до вирішення складних завдань управління державою. При цьому набуття таких знань та навичок юристом свідчить про його „розуміння” процесів державотворення та правотворчості.

Метою пропонованого навчального посібника є створення готового знання про систему менеджменту державного управління та методичне представлення його студенту-юристу. Її досягнення полягає у тому, що засобами сучасного менеджменту виділяються всі аспекти системності державного управління, розглядаються тенденції його розвитку, інтегруються різні аспекти системного знання про управління та створюється оригінальна система менеджменту державного управління.

Отже, навчальний посібник „Система менеджменту державного управління” має вирішити наступні завдання:

- ✓ Ознайомити читачів із багатогранним та складним науковим знанням про системи різного походження, розширити розуміння різних аспектів системності управління державою;
- ✓ Розкрити можливості системного підходу в державному управлінні;
- ✓ Сформувати уявлення про понятійно-категоріальний апарат менеджменту державного управління та його системи;
- ✓ Розкрити культуру системного аналізу, дослідження, вивчення менеджменту державного управління;
- ✓ Допомогти оволодіти окремими технологіями системного аналізу державного управління.

РОЗДІЛ I

ДЕРЖАВНА ВЛАДА ТА ДЕРЖАВНО-ВЛАДНІ ВІДНОСИНИ

1.1. Суспільні процеси та принципи їх регулювання

Будь-яка організація, колектив є складною соціальною системою, провідною ланкою якої, поза сумнівом, є людина. По суті, соціальна система – це людина. Вона складається з найрізноманітніших відносин, взаємодій і взаємозв'язків. В процесі праці люди повинні зазвичай об'єднуватися, у результаті чого створюється трудовий колектив, який є специфічним соціальним утворенням, яке виникає на основі певного способу виробництва в умовах конкретної суспільно-економічної формації. Становлення і функціонування колективів як складних соціальних систем, опосередковані сукупністю економічних, політичних і соціальних чинників.

Відомо, що в організації управління існує поняття «формальна організація» і «неформальна організація». Формальна організація характеризується визначеністю організаційних норм та дій, у той час як неформальна організація характеризується неформальним інститутом і санкціями, еталонами поведінки, переданими звичаями та традиціями, які з'являються стихійно у процесі взаємодії. Соціальні неформальні групи відіграють важливу роль в діяльності, але ключову роль у кожній соціальній системі відіграють саме формальні (легалізовані) організації, що виконують ті чи інші управлінські функції. При цьому важливо відзначити, що ці управлінські функції забезпечують упорядкованість не тільки окремих структур соціальної системи, але й самих управлінських організацій, їх внутрішньої діяльності, яка таким чином внутрішньо

будується відповідно принципів діяльності організації з управлінськими функціями, досягається впорядкування й вдосконалення в процесі їх загальної діяльності.

Відомо, що суспільна система складається з певної кількості індивідів, що постійно взаємодіють між собою (два, три чи більше). До типів організованих систем відносяться соціальні групи і інші соціальні спільності, серед яких виділяють: родину, клас, соціальний, трудовий і учбовий колектив (перший тип); господарські, виробничі, політичні організації, добровільні об'єднання, союзи та інші типи суспільних систем (другий тип). В умовах демократичного суспільства ці типи систем відіграють істотну роль в управлінні ними. З теорії управління виробництвом відомо, що в будь-якій організаційній системі є об'єкт та суб'єкт, або керуюча і керована підсистеми. Головним критерієм в оцінці діяльності організаційної системи є розумне поєднання елементів в керуючій і керованій підсистемах. На основі параметричної тісноти зв'язків між елементами кожної з цих систем, а також між самими цими системами має місце ефективність, керованість всієї загальної системи в цілому. Необхідно відзначити, що найбільш стійкими у соціальній взаємодії є міжорганізаційні системи, які представляють тісно зв'язані між собою дві і більше організації.

Соціальні відносини в основному визначаються виходячи з діяльності цього об'єкту (керованої системи), на основі якого вони складаються, адже головне в соціальних відносинах – це чітке встановлення або визначення напряму цих відносин, їх цілеспрямованість. Все це, звичайно, залежить від типу системи. Так, суспільні відносини між людьми виявляються в економіці на основі використання засобів виробництва, в трудовій, виробничій діяльності. Отже, такі відносини мають називатися економічними. Є також політичні відносини, які характеризуються ставленням до влади, духовні відносини та інші. Аналогічним може бути і тип суспільних відносин, які слід називати соціальними відносинами. Всі ці відносини формуються у процесі діяльності людей, їх прагнення до необхідних ним благам, цінностям. Не треба забувати, що визначальним чинником людської діяльності є різні прагнення, які викликаються задоволенням потреб людей. Для забезпечення цих різноманітних особистих і суспільних потреб на різних структурних рівнях і в суспільстві в цілому люди вступають у визначені між собою відносини, об'єднуються в різні організації і тощо.

Соціальні відносини потребують соціального управління з боку держави, місцевого самоврядування, профспілок тощо. Суспільні відносини, у тому числі і соціальні, включаючи соціально-трудові відносини, в цілому, можна сказати, забезпечують життєдіяльність систем, що належать до сфери суспільного життя. Соціальне управління – це здійснення певної дії на суспільство для досягнення необхідних останньому цілей.

Соціальне управління, його зміст визначаються якістю цілепокладання, яке характеризується тим, наскільки в поставлених цілях (сьогоднішніх, середньострокових, стратегічних) найточніше і повно виражені корінні потреби і інтереси всього суспільства, його окремих соціальних груп, що визначають мотиви поведінки людей. Мета управління – це бажаний, можливий і необхідний стан системи, який повинен бути досягнутим. Визначення цілей управління – головний і початковий етап управління, а цілепокладання – процес обґрунтування і формування цілей розвитку керованого об'єкту на основі аналізу суспільних потреб в продукції, послугах, якості соціальних зв'язків, виходячи з реальних можливостей їх якнайповнішого задоволення.

Таким чином, само цілепокладання вже є одним із найважливіших засобів, що впливають на людей, їх поведінку і життєдіяльність. Причому тим більше, ніж більшою мірою поставлені цілі зачіпають корінні життєві інтереси (економічні, соціальні, політичні, духовно-культурні) кожної людини, її цінності, переконання, світогляд.

Багато вчених, що займаються управлінням, головним засобом впливу однієї людини на іншу називають збудження її активності шляхом стимулювання її діяльності (економічної, політичної, соціальної, моральної тощо), адже відомо, що джерелом активності є саме стимули. Стимули можуть бути зовнішніми і внутрішніми, позитивними і негативними, об'єктивними і суб'єктивними, матеріальними і духовними, усвідомленими і неусвідомленими. Але у будь-якому випадку стимул – джерело пробудження людської енергії. В зв'язку з цим, створюючи ту або іншу систему регулювання, тобто надання будь-яких життєвих гарантій за наслідками активних дій відповідно до поставленої мети, можна ефективно управляти соціальними процесами, соціальною поведінкою. Таким чином, стимули нерозривно пов'язані з цілепокладанням, але в ще більшій мірі до нього має відношення мотив. Якщо стимул містить

в собі і причину, і мету активності в їх нерозчленованому вигляді, а мета не завжди може бути усвідомленою, то мотив активно включає сферу свідомості, ідеальний образ, що робить саму активність набагато ефективнішою. Через це мотивація до діяльності – це якісно інший спосіб стимулювання активності, який включає всі сутнісні сили особи, цінності, ідеали, світогляд, спрямованість людини.

Для сучасного управління, яке все більшою мірою спирається на такі головні ресурси, як потенціал творчої особи, сильна соціальна організація, інтелектуальна власність і її складова – інформація, однієї мотивації стає недостатньо. Інтелектуальні системи управління, що складаються з творчих індивідуальностей мотивованих до творчої діяльності, здатні досягати якнайкращих результатів в управлінні суспільними справами, забезпечувати впорядкованість і високий рівень організації соціальних систем. Найважливішою функцією управління стає якнайповніше включення в управлінську діяльність найбільш обдарованих в цьому відношенні громадян, створення свого роду «управлінської еліти», що отримала довіру суспільства, професійно виконує свою головну місію, – створення простору для саморозвитку, самопроявлення сутнісних сил найскладнішої соціальної системи і окремих регіональних, муніципальних, трудових, сімейних структурних утворень, кожної людини окремо на основі самоврядування і саморегулювання.

Таким чином у регулювання соціальних процесів управління – це особливий вид професійної діяльності, який не зводиться тільки до досягнення цілей системи, організації, але є засобом підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку.

Управлінська діяльність завжди спрямована на вироблення, ухвалення і практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати стан і перебіг суспільних процесів, рівень використання соціальних ресурсів суспільства. Отже, вона повинна розкривати наявні ресурси, знаходити засоби і резерви, вибирати оптимальні способи вдосконалення соціальних систем і переводити їх на новий рівень.

В процесі управлінської діяльності суб'єкти управління, органи управління, керівники і кожна людина вступають в *управлінські відносини*, які можна розділити на ті, що пов'язані із цілепокладанням, аналізом інформації, постановкою цілей і організацією їх досягнення.

Управлінські відносини відрізняються винятковою складністю, будучи єдністю об'єктивного і суб'єктивного, і реалізуються вони в діяльності суб'єктів управління. Самі ці відносини визначаються особливостями соціальної та економічної систем.

Особливе місце займають також і так звані *організаційні відносини*, які є необхідним елементом механізму управління і мають свою внутрішню структуру, в якій виділяють відносини централізму і самостійності, субординації і координації, відповідальності, змагання тощо. Вони поділяються на вертикальні і горизонтальні, формальні і неформальні. При організаційних відносинах у процесі взаємодії з колективами людей має місце спеціалізація за певними предметами, змістом і видами робіт, що вимагає кооперації для комплексної реалізації компетенції органу управління і в цілому – функцій управління. Формальна побудова органу за підрозділами і посадами створює лише зовнішню логічну схему для організаційної діяльності, яка кожного разу, – з урахуванням властивостей конкретних людей, повинна бути співвіднесена з неформальною (відносини між людьми і соціальними групами). Проте неформальні відносини в організаторській діяльності нерідко не враховуються, оскільки керівники покладаються на власну волю або близьке оточення. В результаті управлінська діяльність часто втрачає свій потенціал, знижується її ефективність. Особливо актуальне питання про неформальні колективні відносини у великих соціальних організаціях, суспільстві в цілому, де морально-психологічні і етичні регулятори набувають більшого значення.

Слід також відзначити і те, що крім субординації типу «керівник – підлеглий» існують відносини координації між членами організації, що знаходяться на одному ієрархічному рівні та спрямовані на взаємне узгодження дій, виходячи із сумісних завдань керівництва або виконання.

Заслужує уваги і конкретніша система управління, яка підрозділяється на дві основні підсистеми: керуючу і керовану, кожна з яких може розглядатися як відносно самостійна, з властивими їй особливостями. Вони мають багаторівневу ієрархічну структуру, а в кожній ланці (підсистемі) – свої напрями прямих і зворотних зв'язків, створюючих внутрішні джерела саморегуляції.

Далі, розглядаючи систему управління, слід виділити й інші її компоненти. Так, окрім об'єкта і суб'єкта управління, організаційних і управлінських відносин і відповідних видів діяльності,

до неї входять *функції управління*, під якими розуміють конкретні напрями діяльності. Функції управління можна класифікувати за їх загальним значенням, поділяючи на цільові і організаційні. Призначення цільових функцій полягає у спрямованості до певної мети системи, яка може охоплювати різні рівні соціальної організації. Оскільки суть управління полягає у досягненні мети, цільові функції є не тільки необхідним, але і визначальним елементом як управлінської діяльності, так і всієї системи управління, її становлення і розвитку.

Відзначимо, що процес цілепокладання – визначальна умова ефективності всієї системи управління. Зміст існуючої системи управління функціонально організовується (самоорганізовуватиметься) саме для досягнення певної мети. Цілепокладання завжди містить елемент прогнозування передбачення станів, змін, які очікуються у результаті розвитку конкретної соціальної системи. Таким чином, завдання управління суспільством і його складовою частиною – організацією, вирішує система управління. Результат її функціонування – ухвалення, реалізація грамотного оптимального управлінського рішення, яке завжди є інтелектуальним і психологічним актом вибору однієї або декількох альтернатив з безлічі можливих варіантів, може сприйматися як закономірність чи закон соціального управління.

Закони соціального управління виражають важливі внутрішні стійкі риси, особливості процесу управління. Вони мають об'єктивний характер і не залежать від волі людей так само, як і інші закони, а навпроти, визначають їх волю, свідомість, наміри. Усвідомлене використання законів дозволяє приводити діяльність людей у відповідність з об'єктивними вимогами життя. Складові законів соціального управління не отримали чіткого кількісного визначення. При цьому основними з них вважаються (Схема 1):

Необхідність різноманітності засобів управління (керуюча підсистема повинна володіти достатньою різноманітністю дій та спроможністю для переробки інформації і видачі рішень, щоб успішно справитися з різноманітністю системи і забезпечити її функціонування і розвиток відповідно до заданої програми). Фактично це означає, що інформація повинна містити максимум відомостей, що дозволяють забезпечити формування дій відповідно різноманітності об'єкту управління.

Спеціалізація управління припускає, що управління сучасними суспільними справами веде до розподілу його функцій, до специфічного їх прояву в конкретних умовах, на різних рівнях управління і різних напрямках. Тому управління вимагає наявності високого професіоналізму в різних сферах.

Інтеграція управління вказує, на те, що об'єднання в управлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках є єдиним управлінським процесом в рамках єдиного соціального організму – системи. В якості інтегруючих чинників виступають цілі, завдання, інтереси суспільства, які вимагають підтримки нормальної життєдіяльності і розвитку складної соціальної системи відповідно до постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

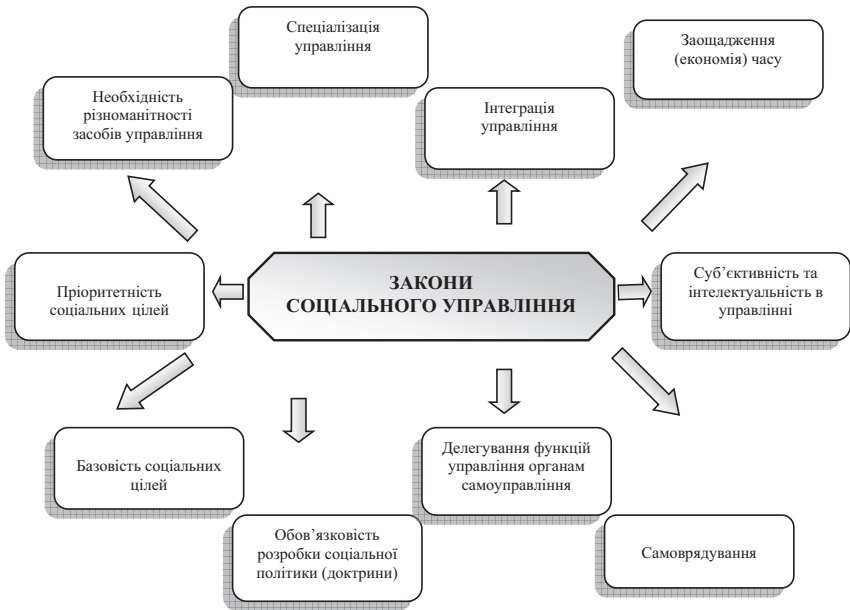


Схема 1. Закони соціального управління

Заощадження (економія) часу означає, що одним з основоположних законів управління є економія часу, яка характеризує ефективність управління – досягнення поставленої мети з урахуванням найменших матеріальних, людських втрат і фінансових

ресурсів, та залежить від швидкості і адекватності реакції суб'єкта управління на об'єкт управління. Рішення будь-якого питання в управлінні за короткий час робить позитивний вплив на кінцевий результат.

Пріоритетність соціальних цілей вказує, що соціальному цілепокладанню слід відводити пріоритетне місце, визнаючи, що постійне підвищення якості життя, добробуту, соціального самопочуття, безперервне вдосконалення їх способу життя є метою та змістом управління. Усвідомлення цієї закономірності у цивілізованих країнах призвело до побудови соціальної держави, соціально орієнтованого ринку, соціального партнерства, встановлення не тільки якісних, але й кількісних характеристик досягнення соціальної справедливості.

Суб'єктивність та інтелектуальність в управлінні – це констатація значною мірою суб'єктивного характеру самої управлінської дії. Закономірність управлінських відносин проявляється в тому, що вони за своєю суттю є відносинами людей, які складаються у процесі управління, в тій або іншій формі проходять через свідомість людей, створюються і удосконалюються людьми, звичайно, залежно від об'єктивних змін у виробництві чи суспільстві. Через це природа управлінських відносин подвійна – об'єктивно-суб'єктивна.

Базовість соціальних цілей означає, що кожна соціальна система, яка складається з ряду підсистем, діє як єдиний організм лише при домінуванні генеральної, головної мети над цілями кожної підсистеми.

Обов'язковість розробки соціальної політики (доктрини) відображає різновид глобальної технології, яка визначає місце соціальної системи в геополітичному просторі, виділяє пріоритети реалізації тієї або іншої нації, містить механізми їх реалізації (економічні, міжнародні, культурно-духовні, екологічні, військові) і є основоположною для визначення стратегічних цілей соціальної політики, що виражає інтереси громадян. При цьому соціальна доктрина має включати визначення меж соціальної сфери, яка є об'єктом управлінських дій, оцінку проблемної ситуації в цій області, розкриття алгоритму розробки соціальної програми дій, виявлення принципових механізмів соціального облаштування суспільства, якими керуються при розробці концепції соціальної безпеки.

Делегування функцій управління органам самоуправління є одним із найважливіших законів сучасного соціального управління, що включає делегування функцій, повноважень, ресурсів органам самоврядування, розвиток їх самодіяльної активності щодо управління суспільними справами, всевітнє розгортання сил саморегулювання і саморозвитку.

Самоврядування вказує на обов'язковість розвитку муніципальних утворень. Населення міст і районів виступає власником, співвласником фінансових інститутів, підприємств, комерційних і некомерційних організацій.

Правила, норми, вимоги до виконання певного виду робіт (процедур, операцій тощо) визначені за законами соціального управління, отримали назву принципів. У наукових працях принципи соціальної організації управління підрозділяються на *загальні* (загальносистемні): технічні, кібернетичні та *конкретні* (приватні). Сьогодні розвиток ринкової економіки вимагає обґрунтування нових принципів організаційно-соціального управління для нових господарюючих суб'єктів.

До перших (загальносистемних принципів) слід відносити:

Соціальну спрямованість управління, що вказує на важливість саме соціальної спрямованості всього процесу управління.

Науковість, яка говорить про те, що вся управлінська соціальна діяльність повинна функціонувати і розвиватися на основі застосування сучасних наукових методів, об'єктивних закономірностей і законів в соціальному управлінні.

Системність припускає застосування системного підходу у соціальному управлінні, забезпечення соціального зв'язку всіх складових системи.

Ефективність реалізації означає, що управління повинно бути ефективним і забезпечувати оптимальність всім параметрам складових соціальної системи.

Демократизм припускає забезпечення гнучкої вільної взаємопов'язаної діяльності всіх елементів соціальної системи управління, що забезпечується прямим і зворотним зв'язком як у внутрішній, так і у зовнішній діяльності системи, а також вказує на широке застосування при цьому методів мотивації і самоврядування.

Змагальність та конкуренція – це розвиток системи управління на основі змагальності і конкуренції, при цьому проявля-

ються найбільш результативні і ефективні способи управління, кращі методи виробництва і господарювання стають суспільним надбанням.

Стимулювання забезпечує ефективність функціонування соціальної системи через стимулювання членів трудового колективу, усунення зрівнялівки в оплаті праці, організація системи підвищення професійної кваліфікації персоналу.

Саморегулювання пропонує самозбереження і саморозвиток системи управління.

Багатофункціональність вказує, що соціальним управлінням охоплюються мотиваційні, функціональні, організаційні чинники діяльності людей у різних сферах.

Широта застосування припускає, що соціальна система управління охоплює широку сферу людської діяльності і розробляє свого роду керівництво взаємодією в об'єкті управління всіх індивідумів.

Бурхливий розвиток сучасного промислового виробництва, новітніх телекомунікаційних і комп'ютерних інформаційних технологій отримав своє віддзеркалення у сфері соціального управління, значно розширивши коло його можливостей та систему його принципів.

Так, **розподіл та організація праці** означає, що весь процес діяльності в трудовому колективі поділяється на певні операції і процедури на основі встановлених стандартів і положень щодо цієї операції, які забезпечують існування відповідних прав, обов'язків і відповідальності кожного члена колективу.

Багаторівневність прямого та зворот нього зв'язку свідчить про те, що побудова раціонального багаторівневого процесу соціального управління в організаційній структурі відповідної виробничо-господарської системи здійснюється, виходячи з її рівня в ієрархії управління.

Оптимальність поєднання централізованого та децентралізованого управління – це фіксація принципу оптимального поєднання централізації і децентралізації за умови надання адміністративної і соціальної послуги у діяльності відповідних суб'єктів в ієрархії управління, з тим щоб зберегти їх ініціативу і самодіяльність, але в розумних, допустимих межах.

Єдиноначальність важлива з огляду на недопущення анархії в управлінні трудовим колективом.

Колегіальність припускає колективне обговорення при розробці і ухваленні колективного рішення на основі консенсусу з урахуванням персональної відповідальності.

Важливо підкреслити, що у результаті декомпозиції загальних принципів управління збільшується число вимог (часткових принципів), які необхідно виконувати в міру наближення до безпосереднього об'єкта задля реалізації загальних принципів. Набір подібних часткових принципів поки що формально обмежується, але з часом, в умовах ринкової економіки, їх кількість безумовно збільшуватиметься.

Соціальне партнерство означає, що у межах здійснення соціального управління необхідним є тісне співробітництво всіх представників державних органів, профспілок і підприємств, дотримання рівності їх прав, всебічне урахування вигідності для трудових колективів і підприємств тих або інших управлінських рішень тощо.

Законність припускає активну участь у соціальному управлінні державних служб з урахуванням існуючого законодавства, в якому чітко визначені основні конкретні нормативні вимоги функціонування державної служби. Зокрема, заявлено про її законність, підконтрольність, підзвітність, рівний доступ громадян до самої державної служби, про стабільність її діяльності.

Підготовка кадрів для соціального управління стосується питань соціального регулювання в управлінні і в організації кадрової роботи. Зокрема, значна увага повинна приділятися роботі з інформацією, забезпеченню належного професійного зростання, створенню умов для ефективного виконання посадових функцій тощо.

Відповідність моральним вимогам суспільства акцентує увагу на забезпеченні основних моральних норм поведінки персоналу, працівників, зайнятих у соціальному управлінні, недопущенні різних аморальних проявів в процесі управлінської діяльності.

Непрямий контроль – це принцип контролю на основі непрямого спостереження або вивчення функціонування соціальної системи управління в різних господарюючих суб'єктах.

Взагалі не можна вважати якісь принципи головними, а інші – другорядними. Будь-яка соціальна система як сукупність виробництва і управління створюється для досягнення певної мети. Структуру і склад будь-якої системи можна визначити тільки

після визначення цілей і засобів, необхідних для їх досягнення. Будь-який з принципів соціального управління здійснюється в конкретній управлінській діяльності (функціях управління), завершуючись ухваленням управлінських рішень і виробленням дій, що керують, – основних форм соціальних відносин управління.

1.2. Державна влада і критерії, які визначають управлінські відносини у суспільному розвитку

Проблема державної влади і управління суспільством традиційно залишається актуальною через те, що влада в сучасній державі є багатофункціональною, відносно самостійним чинником, її вплив на державне управління ускладнився, ускладнився контроль за самою владою, а вплив різних видів влади на управління суттєво відрізняється.

Відомо, що у науковій літературі немає єдиного визначення державної влади, що пояснюється багатогранністю влади як суспільного явища. У всьому різноманітті визначень державної влади можна умовно виділити дві групи визначень. Автори однієї групи зводять суть влади щодо панування людей над людьми, або щодо підпорядкування всіх членів суспільства волі одного або вузькій групі осіб. Інше визначення державної влади простежується у політичній науці. Її автори, не заперечуючи зв'язок влади з легітимним примушенням, підкреслюють, що воно, проте, не вичерпує суть влади, і акцентують її управлінський аспект.

Загалом у категорії «державна влада» визначальним є характеристика здібності і можливості домінуючої дії суб'єкта (державних органів) на керований об'єкт як дієвого чинника і засобу організації і вольового регулювання спільної діяльності людей, як реальної могутньої сили, втіленої у системі державних органів, які, відповідно, представляють владу. При цьому сила, що забезпечує відносини підпорядкування є найважливішим компонентом управління.

Сказане дає підставу розглядати владу як головний засіб державного управління. Разом із тим було б помилково розуміти державну владу лише як засіб, що забезпечує підпорядкування керованих керованим. Через відношення підпорядкування влада реалізує функції управління.

Суб'єкт державної влади одночасно є суб'єктом управління. Інші державні установи, що беруть участь в управлінні, діють за його дорученням. Двоєдина суть державної влади, що поєднує відносини «панування – підпорядкування» і «керівник – керований» є джерелом односторонніх тлумачень її взаємозв'язку з управлінською діяльністю державного суб'єкта. Стереотип повного ототожнення управління з владою як пануванням керівника над керованим, сприйняття управлінської дії виключно як примушення в різних його формах (адміністративно-правового, політичного тощо) був домінуючим в політичній культурі радянських чиновників, але він залишається таким і до сьогодні. Безперечно існує принципова відмінність понять «влада» і «управління», а ігнорування необхідності розмежування цих понять фактично веде до заміни управлінських рішень владними діями, що є технологічною стороною державного управління.

Поряд із цим проблема не вичерпується встановленням відмінності, а лише позначається її сутність – функції державної влади в системі управління мають забезпечувати реалізацію функцій управлінської системи. Отже, влада – це та реальна сила, зокрема матеріальна, яка забезпечує ухвалення і запровадження в життя державних рішень. У діях «влади» реалізуються загальна воля і загальний інтерес основних соціальних груп або більшості населення.

Здійснення владою своїх функцій (ухвалення законів, підтримка порядку в суспільстві, контролю за конфліктами тощо) складає умову і найважливіший аспект державного управління. Без здатності правлячого суб'єкта мобілізувати свої ресурси заради поставленої мети (функція влади) неможливо добитися виконання будь-яких програмних проєктів. Без збереження владою цієї суспільної системи безглуздо говорити про перехід системи до нового стану, відповідно заданої суб'єктом управління мети. Дія останнього базується на дії влади і є її продовженням.

Взаємопроникнення функцій влади і управління породжує підґрунтя для прояви тенденцій поглинання владою управлінських функцій і додавання управлінським відносинам характеристики відносин типу «панування-підпорядкування». Запобіганню цій тенденції сприяє розмежування як функцій влади і управління, так і відповідних ним апаратів (інститутів).

Апарати держави диференціюються відповідно функціональним завданням, які вони вирішують, взаємодіючи і взаємодоповнюючи один одного. Одні з них виконують суто владні функції (видають дозволи, забезпечують охорону громадського порядку тощо), інші зайняті безпосередньо управлінням суспільними процесами. Треті (правові інститути) обслуговують владні і управлінські апарати, створюючи і удосконалюючи необхідну нормативну базу як джерело легітимності існування і діяльності тих чи інших. Нарешті, над владно-виконавчими, управлінськими і правовими інститутами знаходяться найвищі політичні органи влади, що здійснюють загальне керівництво всім державним механізмом. Проте, чіткого розмежування між функціями апаратів провести неможливо, тому що будь-яка дія влади прямо чи опосередковано пов'язана з управлінням.

Функції і поле дії інститутів влади і управління співпадають в тій мірі, в якій вони відносяться до одного і того ж суб'єкта (держави) і об'єкта (суспільства, громади). При цьому таке співпадання завжди не повне: поле збігу визначає ступінь реалізації функцій влади як знаряддя державного управління, відмінність – джерело суперечностей між ними. За своєю суттю – це суперечності між соціальним (суспільним) змістом управління і його державною формою (способом) здійснення. Одночасно – це й суперечності реалізації функції влади у системі управління.

Відзначимо деякі із суперечностей. Управління, перш за все, включає вибір суб'єктом цілей і варіантів дій – творчий процес, новації, ризик, що задається інтересом керованого об'єкту. Влада ж визначає обов'язкові норми, в рамках яких дії суб'єкта визнаються легітимними, виправданими державою, і примушує керованих до виконання його цілей. Правова норма (закон) обмежує вибір, пошук та інші елементи активності необхідністю її реалізації. Отже, сутність цієї суперечності між управлінською дією і владою полягає у здійсненні вибору у межах закону.

Ухвалення рішення, мобілізація ресурсів для його здійснення і досягнення поставленої мети забезпечується владою всіма засобами, які вона має в своєму розпорядженні, аж до фізичного примушення керованих. В арсеналі суб'єкта управління методи примушення не є основними, а є лише «резервними». Його специфічні засоби впливу на керованих різноманітні: організаційні, економічні, соціальні, інформаційні, матеріальне і моральне стимулюван-

ня, вплив авторитетом керівного суб'єкта, заснованого на знанні, професіоналізмі, досвіді, характер програмних цілей, легітимне примушення (пряме або непряме, реальне або можливе), з одного боку, і добровільно усвідомлена необхідність і потреба діяти відповідно до визначеної суб'єктом мети тощо.

Державне управління – це тип соціальної інженерії, діяльність щодо перетворення суспільного організму керованого об'єкта, що додає йому раціонально обґрунтованої форми, структурує його відповідно до цілей суб'єкта. поряд із цим влада перебуває на варті стабільності керованого організму у межах конституційних основ.

Нарешті, не можна не відзначити суперечність, пов'язану із роллю людського чинника. Як суб'єкт влади, так і суб'єкт управління існують у формі державних інститутів. Позбавлений індивідуальності характер інституту державної влади, що функціонує на основі об'єктивного, відносно окремої особи, правового закону, – атрибут влади. У демократичній системі державна влада – це влада закону. Інститути управління в принципі також позбавлені індивідуальності, проте вони більшою мірою, ніж владні, правові, «населені» персоналіями, що активно діють на свій розсуд, значною мірою залежать від них. Інститут визначає спрямованість діяльності об'єднаних в ньому осіб, а також принципову технологію управлінської праці. Конкретна ж реалізація цих елементів залежить від персонального складу цього інституту. Вона, на відміну від інститутів влади, не зумовлена жорсткими рамками правового закону, а багатоваріантна. Отже, описувана суперечність – це суперечність у функціонуванні інститутів влади і управління між законом, заданими правилами дії суб'єктів владних інститутів і вибором варіантів і засобів діяльності персоналій в межах загальних установок інститутів системи управління.

Управління передбачає використання влади шляхом ухвалення рішень, розпоряджень і примушення до їх виконання, притягнення до відповідальності за порушення під час їх виконання шляхом застосування санкцій окремими інститутами – позбавленими індивідуальності, функціонуючими на легітимних нормах організаціями, – найбільш надійною і ефективною формою контролю за владою, управління нею. Державний інститут як вид соціального інституту є загальною структурованою, формалізованою моделлю стійких суспільних відносин, яка копіюється конкретними індивідами. Два елементи інституту: структурна модель і сукупність

колективних уявлень, пов'язаних із цінностями, забезпечують його стабільність і здатність бути знаряддям соціального контролю, зокрема адміністративно-державного і політичного.

Інститут – посередник між державою і суспільством. Він наділений державою певними владними повноваженнями, здійснює їх від імені держави і під свою відповідальність. Тим самим державна воля набуває конкретної концентрованої форми свого буття і дії. У цьому проявляється перевага державного інституту порівняно із організаціями, які безпосередньо виражають волю громадян. До того ж перевага державних інститутів також проявляється у тому, що за допомогою передачі повноважень (прямій або через виборчий орган) воля політичного організму (держави) зосереджується в одній установі, діяльна потужність якої слугує реалізації будь-якої корисної суспільної мети.

Разом із тим делегування владних повноважень інституту як певному людському колективу, об'єднаному загальною ідеологією, корпоративним інтересом і підлеглому авторитетові й фіксованим нормам містить у собі реальну можливість багатьох негативних перетворень делегованої волі суспільства пов'язану із закритістю та відносною самостійністю елементів інституту (кадри професіоналів, матеріальні засоби діяльності, символи, правила гри), які трансформують владну волю і повноваження. Він, відповідно, вже сприймається та у багатьох випадках діє як суб'єкт-самопричина своєї влади. У результаті делегована влада перетворюється на самовладдя, воля держави – на свавілля згуртованої, офіційно оформленої групи, реалізація повноважень – на процес дії диктаторської влади.

Властивість перетворюватися на самостійну силу, що прагне піднятися над державою, перш за все, характерна адміністративно-державним апаратам (як різновиду інститутів). Багато зарубіжних дослідників відзначають зростання ролі адміністративного апарату у системі державного управління.

Трансформація державного інституту в самостійну політичну, адміністративну і нематеріальну силу, що узурпує делеговану державою владу у власну корпоративну владу, характерна і для керівних, правлячих посадових осіб і інститутів. Діалектика процесу перетворення колективного органу делегованої влади в персональний суб'єкт в принципі та ж, що і трансформація державних повноважень у владу по суті закритого співтовариства чиновників, об'єднаних солідарністю, спрямованою на збереження своїх привілеїв.

Політична історія нашої країни має, можна сказати, класичний приклад перетворення політичного правлячого інституту і його вождів у свою протилежність: з представників народу – в апарат, пануючий над ним. Встановлена у колишньому радянському режимі система політичних відносин: «маси – партія – її керівний центр ЦК – державні установи» розглядалася як бажана модель нового політичного устрою. Історична діалектика становлення нового політичного організму склалася так, що «неістотні» відмінності у політичних відносинах – «зверху» або «знизу», «диктатура вождів» або «диктатура мас» – розвинулися в антагоністичну протилежність, яка вразила політичний режим.

Історичний досвід політичного розвитку передових країн в якості контрчинників трансформації державних інститутів в самостійну, протилежну народу і державі владну силу, способу суспільного контролю за владою, форми самоврядування держави висунув політичну демократію.

Демократія зароджувалася і розвивалася у боротьбі передових сил суспільства проти постійного прагнення держави до тиранії, до безмежного панування над людьми. Демократія затверджувалася з метою приборкати свавілля державної влади, захистити людину від цього свавілля. Найважливішими правилами політичної демократії визначені:

неприпустимість концентрації державної влади в руках одного або групи правителів;

- **розподіл** центрів влади;
- **автономність** її суб'єктів;
- **виборність і змінюваність** влади всіх рівнів;
- **контроль суспільства** над всіма видами влади через систему загальних виборів, проведення референдумів і всіх інших форм волевиявлення народу;
- **самоврядування**;
- **панування правового закону**.

Практично у системі державного управління влада здійснюється в багатьох конкретних видах, таких, як політична, адміністративна, економічна, організаційна, інформаційна, ідеологічна, нарешті, військова. Ці поняття використовуються при характеристиці структури органів влади та управління низки країн, це означає, що проблема ролі державної влади в управлінні і блокуванні тенденції надмірного розширення сфери її дії та безконтрольності не ви-

черпується регулюванням взаємодії трьох гілок державної влади. Питання керуваності самої влади у системі державного управління включає ряд інших аспектів механізму її функціонування.

Політична влада характеризується чіткими **істотними ознаками**:

- джерело – народ;
- безпосередній суб'єкт – держава, її органи (інститути);
- основна функція – вираз загальної волі і захист загальних інтересів соціальних груп, регулювання суспільних відносин і соціальних конфліктів.

Політична влада, будь-то державна або партійна, відрізняється від інших видів влади названими ознаками. Вона завжди є першою над всіма іншими, тому що втілює собою волю та інтереси суспільства в цілому або великих соціальних груп і прошарків. У цьому її сила і одночасно небезпека. Розподіл єдиної державної політичної влади, її функцій на три складових (законодавчу, виконавчу і судову) означає вирішення двох взаємопов'язаних історичних завдань: захисту суспільства від самовладдя правителів і всемогутності державної машини, а також розподілу праці у сфері державної влади як діяльності.

Адміністративна влада – поняття, яке позначає один із видів виконавчої влади, що отожднюється із владою суб'єкта, що управляє. Її функція подвійна: примушення до виконання правових норм і реалізація державних повноважень з метою забезпечення функцій управління. Суб'єкт адміністративної влади – адміністративний інститут як агент держави і його апарат (орган державної служби), що діє за дорученням, від імені державної виконавчої влади, але не від політичних представницьких органів. Суб'єктом виступають і окремі посадові особи, які нерідко перетворюють індивідуальну владну волю на державну. Об'єкт дії адміністративної влади: конкретні індивіди, малі соціальні групи, трудові колективи, міжособові і групові відносини, різноманітні процеси трудової і іншої суспільної діяльності і поведінки. Типова модель відносин влади (адміністрування): «команда (наказ) – виконання», основний засіб дії на підвладного – різні форми примушення (відкритого або реально можливого), виступаючого у вигляді санкцій, що фіксують відповідальність людини перед владою. Адміністративна влада, на відміну від політичної, є знаряддям захисту і реалізації інтересів не цілого (суспільної системи), а частини, окремих груп, організа-

цій. У цьому сенсі адміністрування і як прояв влади (тип командування) і як управлінська діяльність – конкретно орієнтована, апаратна діяльність державних службовців. Адміністрування – процес управлінської діяльності зовсім не зводиться до примушення виконувати закон або будь-яку керівну директиву політичного органу. Примушення, санкції – лише необхідна, але не самодостатня частина механізму здійснення влади.

Якщо роль адміністративної влади абсолютизується, самотійність відносно «іншої» влади перебільшується, виникає синдром «демонізму» адміністрування. Різноманіття засобів і методів дії керуючого суб'єкта на керованих зводиться до командування і застосування репресивних санкцій. Це відбувається у ситуації, яка стримує, з одного боку, потребу посилення дії адміністративної влади, а з іншого, – її безконтрольність. Зокрема, в умовах соціальної або економічної кризи державні органи вимушені вдаватися до різного роду надзвичайних заходів забезпечення нормального функціонування політичної та економічної систем, широко використовувати примусові санкції для погашення конфліктів, при розподілі ресурсів тощо. Панування командно-адміністративної влади в управлінні – пріоритет авторитарних режимів. Низький рівень професіоналізму і політичної культури державної служби – також один із чинників, що обумовлюють підміну справжньої технології управління як творчої діяльності «вживанням» влади.

Адміністративна влада нормально, за своїм визначенням, функціонує, якщо, по-перше, нормативно окреслені сфера її дії і функції у системі управління як засіб; по-друге, встановлений контроль з боку інших інститутів виконавчої і законодавчої влади, а також цивільного суспільства.

Організаційна, правова, економічна, інформаційна, військова влада є не що інше, як конкретні види здійснення державної влади, які розрізняються способами і засобами дії на підвладних. Ці різновиди влади, за винятком правової і військової, є також засобом регулювання суспільних відносин і соціального контролю поза державою, у межах громадянського суспільства. У такому разі вони є модифікаціями соціальної (суспільної), а не державної влади.

У сучасних суспільствах значно зросла роль у діяльності держави економічної та інформаційної влади. Оскільки держава стає агентом економічного процесу, то використання економічних засобів політичного панування над людьми і в цілях управлін-

ня цілком закономірно. Економічні стимули, влада грошей – це своєрідна «невидима рука» державної волі і інтересів, що замінює адміністративно-правове примушення і фізичне насильство. Вона «дістає» і окремих громадян, і будь-які соціальні групи, і суспільно-політичні організації, не потребуючи будь-якої легітимності. Сила економічної влади у матеріальному інтересі суспільних суб'єктів. Вплив економічної влади на саму державу, всі її гілки і рівні влади чи управління суперечливий: із засобу здійснення державної політичної волі вона перетворюється на пануючу над державою силу. Особливо в умовах обмеженості матеріальних ресурсів і концентрації лівової частки суспільного багатства в руках купки власників.

Небезпека надмірного впливу на суспільство економічної влади і її домінування над політичною та державною спонукала і спонукає шукати шляхи її обмеження і розумної регламентації. Основний шлях, запропонований західною цивілізацією, – відділення держави від економіки, а державної влади від власності. Проте ця ліберальна концепція виявилася багато в чому неспроможною.

У індустріальному і постіндустріальному суспільствах могутнім знаряддям держави стала інформаційна влада та, відповідно, постійно зростаючий вплив засобів масової інформації, головним чином телебачення. Цей вплив переріс у реальну силу, з властивими їй специфічними ознаками. Сучасними ЗМІ є організовані групи професійних працівників, особливим апаратом, що має могутні технічні засоби дії на свідомість і волю людини, на її суспільну поведінку і діяльність. Організації ЗМІ закритого типу, які мають свою систему норм поведінки її членів, що регулюють взаємовідносини зі споживачами телеінформації, норм, обумовлених як специфікою професійної діяльності, так і вимогами технічних засобів і технології виробництва і тиражування інформації здатні виражати інтереси і волю суспільства або його частини, нав'язувати її різним верствам населення і окремим громадянам, примушувати до підпорядкування встановленим державою нормам або сприяти збереженню і закріпленню існуючого порядку чи, навпаки, стимулювати до його руйнування. Влада ЗМІ ґрунтується на «перевазі» у знанні, силі суспільної думки, пропаганди і сучасної реклами. Сучасні засоби масової інформації перетворюють на матеріальну силу знання, ідеї, виконують роль суперзброї в ідейно-політичній боротьбі як всередині країни, так і на міжнародній арені, що дове-

ло свою ефективність у руйнуванні радянської системи і щоденно підтверджує свою владну потужність як опору нинішнього політичного режиму.

Як і всяка влада, інформаційна прагне розширити сферу і силу свого впливу у державі, системі управління. Для цього вона не тільки взаємодіє з політичною, адміністративною та економічною владою, але й конкурує з ними. «Демонізм» цієї влади небезпечний для суспільства, його демократичних засад не менше, ніж диктатура чиновників і грошового мішка. Запобігання йому можливо завдяки інтеграції до системи реальної політичної демократії і суспільного контролю з боку інститутів громадянського суспільства.

Отже, державна влада функціонує в різних її гілках, формах, видах і на різних рівнях. Функції кожного виду і рівня влади у системі державного управління специфічні. Роль основного знаряддя управління вона може виконувати, якщо сама керована.

Конкретно-історичні типи державного управління знаходять вираз у політичних режимах, що існують в тій або іншій країні. Політичний режим є сукупністю політико-правових інститутів, методів і засобів здійснення державної влади і управління суспільством. Характер політичного режиму проявляється, в першу чергу, в тому, хто є у цій державі суб'єктом політичної влади і, яким чином здійснюються влада і державне управління. Суть політичного режиму обумовлює характер взаємодії державного суб'єкта з керованим об'єктом – суспільством, народом. Залежно від політичного режиму суб'єкти, що управляють, а відповідно і системи державного управління, розрізняються як *авторитарні і демократичні*. Дана типологія відносна, оскільки у світовій спільноті існують різні модифікації авторитарних і демократичних систем, зокрема змішані і перехідні (Схема 2).

Авторитарний тип державного управління – це такий, в якому суб'єкт є жорстко ієрархізованим інститутом на чолі з верховним правителем – індивідуально або елітною вузькою групою (партійною, олігархією і ін.). Авторитарний суб'єкт реалізує себе через єдину вертикаль влади, що йде тільки зверху вниз і переважно у сукупності методів примушення і фізичного придушення об'єкту владарювання. У своєму крайньому прояві (тоталітаризм) авторитарний суб'єкт відкидає відносну самостійність керованого об'єкта і можливість його активності (суб'єктивізації) у будь-якій формі. У системі авторитарного управління визнається виключно

односпрямована дія пануючого, володарюючого суб'єкта на підвладний об'єкт (суспільство, народ, його організації), при цьому характерним є те, що проблема зворотного зв'язку (зворотної дії) по суті знімається. У історико-типологічному плані авторитарна система – це традиційний, або у кращому разі, – традиційно-емпіричний тип державного управління.



Схема 2. Типи державного управління залежно від типу політичного режиму

Демократичний тип державного управління. Суб'єкт управління тут є ієрархічною структурою політичних інститутів і керівних посадових осіб, вибраних народом і змінюваних ним. Демократичній системі управління також властива вертикаль державної влади, але яка йде як зверху вниз, так і навпаки – від низу до верху, що припускає контроль суспільства над владними структурами. Демократичний суб'єкт функціонує у системі взаємодії з керованим

об'єктом. Вона складається з процесів об'єктивування суб'єкта та суб'єктивації об'єкта, регульованих демократичними принципами.

Відомо, що демократичні політичні режими існують в трьох видах організації влади, які характеризують форму республіканського правління: парламентського, президентського, напівпрезидентського. При парламентському режимі пріоритетний вищий суб'єкт влади і управління – виборчий колективний орган – парламент і, відповідно, виборчі органи (колективні суб'єкти) нижчестоящих адміністративно-територіальних або федеральних утворень. При президентській формі правління вищий суб'єкт влади і управління є двома обраними інститутами: законодавчим – парламентом і розподілом виконавчої влади – президентом. Напівпрезидентська форма правління відрізняється тим, що статус вищого суб'єкта державної влади і управління поділяють обрані народом парламент і президент, що є поділом держави і виступає гарантом конституційного ладу.

1.3. Принципи організації і діяльності державної служби

Державна служба має багатовікову історію свого розвитку. При розподілі праці у первісному суспільстві починає формуватися управлінська еліта, яка відокремлюється від основної маси виробників з часом перетворюється на окрему групу людей – «державних людей».

Організація і діяльність осіб, які професійно виконують завдання та функції держави, визначаються, як правило, терміном «державна служба». Саме така назва використовується в Україні, Італії, Греції, Канаді, Франції та інших країнах. У деяких із них її називають «публічна служба» (ФРН, Бельгія, Іспанія) або «цивільна служба» (Велика Британія). У сучасному українському законодавстві і правовій науці терміном «державна служба» визначаються правовий інститут адміністративного права, навчальна дисципліна, назва державного органу (митна служба, контрольно-ревізійна служба), вид трудової діяльності. При цьому в Україні поки що не існує офіційно визнаної самостійної галузі права про державну службу як систему теорій, ідей, уявлень про правове

регулювання державно-службових відносин. Тому змішувати поняття державної служби і інституту з однаковою назвою не можна, тому що вони відображають різні явища.

Державна служба – це один із основних видів діяльності держави щодо формування кадрового потенціалу управління, державного апарата і правового регулювання всіх аспектів роботи державних службовців, які посідають конкретні державні посади у цьому апараті і реалізують функції державних органів з метою забезпечення ефективності державної діяльності.

Державна служба може бути розглянута у наступних аспектах:

- **соціальному**, тобто державна служба – це професійне здійснення за дорученням держави корисної діяльності особами, які обіймають посади у державних організаціях;
- **політичному** – як діяльність щодо реалізації державної політики, досягнення відпрацьованих усіма політичними силами державно-політичних цілей і завдань у суспільстві і державі;
- **соціологічному** – практична реалізація функцій держави, компетенції державних органів;
- **правовому** – юридичне встановлення державно-службових відносин, при реалізації яких і досягається практичне виконання посадових обов'язків, повноважень службовців і компетенції державних органів.

В теорії адміністративного права деякі науковці пропонують розглядати державну службу у структурному аспекті як систему органів держави, кожен із яких може бути названий службою відповідно до предмета його компетенції. Це може бути, наприклад, служба зайнятості, дипломатична служба, служба безпеки та інші.

Державна служба – комплексний правовий інститут, який складається з норм різних галузей права і включає в себе ряд інститутів:

- **організаційний** – державна служба пов'язана із структурно-функціональними елементами державного апарату;
- **моральний** – розгляд етичних основ державної служби.

Поняття державної служби в Україні містить ст. 1 Закону України «Про державну службу» відповідно до якої – *це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів*. В Концепції Адміністративної реформи в Україні вказано, що *державна служба* – це спеціально організована професійна ді-

яльність громадян із реалізації конституційних цілей і функцій держави. Більша частина науковців стосовно поняття державної служби посилаються на зазначені.

Крім цього Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» дає поняття служби в органах місцевого самоврядування (або як відзначають в теорії «муніципальної служби») – *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.*

До законодавчих (основних) ознак державної служби в Україні можна віднести:

- професійну діяльність у державних органах та їхньому апараті;
- ця діяльність є частиною або однією із сторін організаційної діяльності держави (тобто спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави);
- особа, яка здійснює таку діяльність наділяється відповідними державно-владними повноваженнями;
- отримання заробітної платні за рахунок державних коштів;
- наявність у особи, яка приймається на державну службу громадянства України.

У Концепції адміністративної реформи в Україні зазначається, що **основними цілями і завданнями державної служби** як інституту української держави є:

- охорона конституційного устрою, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина;
- забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг політичному керівництву цих органів та громадськості.

Постановка таких завдань обумовлена тими обставинами, що останнім часом знизилася роль багатьох політичних інститутів, а державна служба залишається тим конкретним місцем, де громадянин стикається з політикою.

Наступне завдання державної служби – досягнення стійкості засад і цілісності держави. Державний апарат має поряд із вико-

нанням вимог Конституції і законів України виконувати акти органів державного управління. В цьому полягає основний обов'язок держслужби, який забезпечує управління державою.

Ще одним вагомим завданням державної служби є забезпечення ефективності діяльності державних органів на основі постійного вдосконалення функціонування апарату, впровадження нових досягнень науки, прогресивних методів вирішення управлінських завдань.

До завдань державної служби можна віднести також подальшу демократизацію шляхів формування та діяльності апарату, викоренення бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи чиновників.

Крім того необхідно знати, що *під функціями державної служби* необхідно розуміти напрями практичної реалізації правових норм у сфері державної служби, які сприяють досягненню відповідної мети правового регулювання службових відносин і виконанню державною службою своєї соціальної ролі і призначення.

Стосовно визначення функцій державної служби слід виходити з того, що державна служба є необхідним елементом всіх управлінських процесів в державі. Її функції не можна ототожнювати з функціями державного управління. Функції притаманні державній службі як суспільному інституту, відображають її роль і призначення в суспільстві. Вона має забезпечити ефективне функціонування усіх трьох гілок влади, з її допомогою можуть бути реалізовані інтереси, права і свободи громадян.

До головних функцій державної служби можна віднести, зокрема (Схема 3):

- забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;
- залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі кадрів;
- побудову кар'єри та просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців;
- професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою;
- забезпечення зв'язків з громадськістю.

Для розкриття змісту державної служби необхідно дати **визначення її принципів**, їх правове встановлення зумовлює:

Розділ I

- функціонування державних органів;
- діяльність службовців;
- стійкість державно-правового регулювання державно-службових відносин;
- вивчення проблем законодавства в зазначеній сфері та його вдосконалення.

Принципи державної служби – це основоположні ідеї, настанови, що виражають об’єктивні закономірності та визначають науково обґрунтовані напрями реалізації компетенції, завдань і функцій державної служби, повноваження державних службовців (Схема 4).

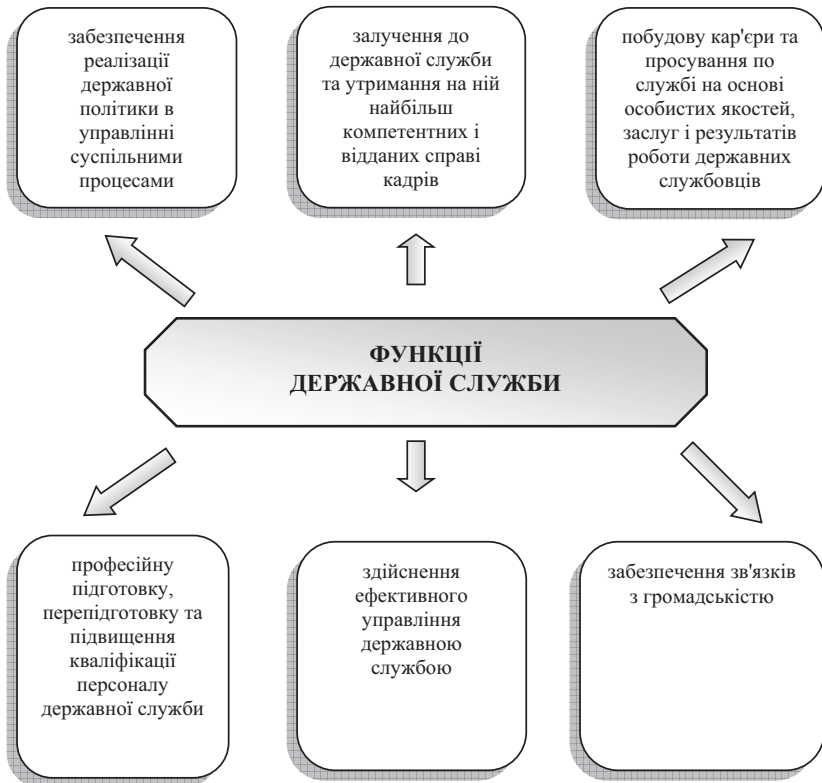


Схема 3. Функції державної служби

Державна влада та державно-владні відносини

Для успішної реалізації визначених цілей і завдань державна служба повинна будуватися на таких базових принципах:

- верховенство Конституції і законів України;
- пріоритет прав та свобод людини і громадянина;
- патріотизм;
- професіоналізм і компетентність;
- оптимальне поєднання повноважень та відповідальності;
- політична і релігійна нейтральність;
- відкритість і прозорість.

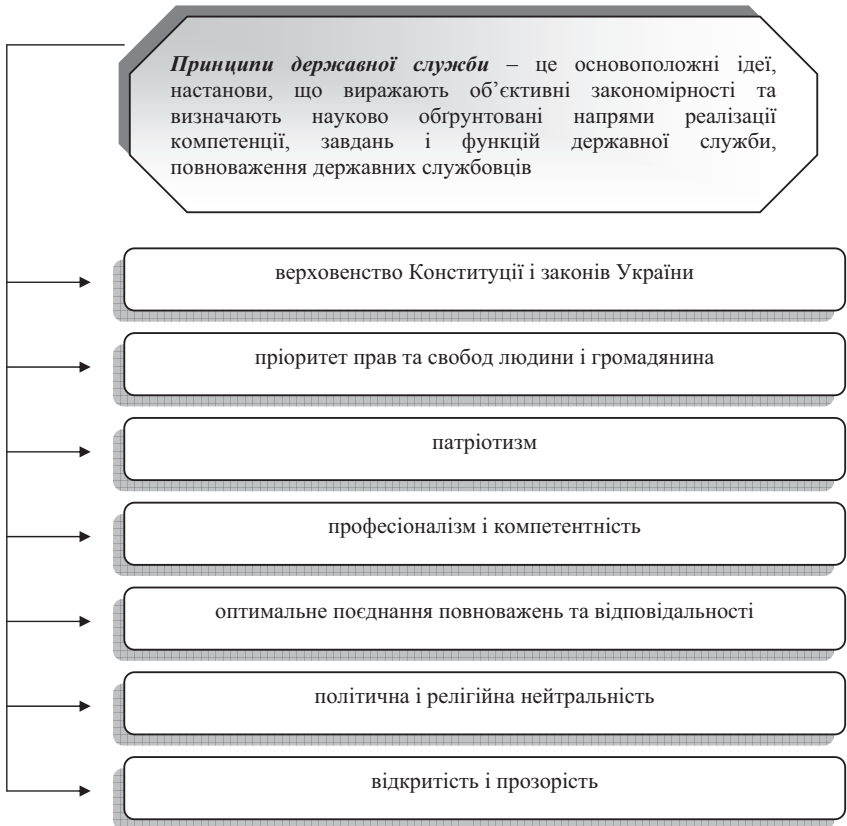


Схема 4. Принципи державної служби

Принципи державної служби вперше були сформульовані у Законі України «Про державну службу». Вони закріплюються також в інших нормативних актах: Конституції України; Законах України, Указах Президента, постановах і розпорядженнях Кабінету Міністрів України тощо. Наприклад, ст. 38 Конституції України проголошує право громадян на допуск до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування.

Рядом статей Конституції України закріплено пріоритет прав і свобод громадян, якого мають дотримуватися державні службовці. Важливим для функціонування державної служби є, зокрема, конституційні положення, відповідно до яких визначаються права людини (розділ II Конституції України). У ст. 64 Конституції України зазначається, що конституційні права і свободи людини і громадянина не можуть бути обмежені крім випадків, передбачених Конституцією України. Саме державні службовці мають забезпечувати виконання таких конституційних положень як:

- право на рівність перед законом;
- право не бути позбавленим громадянства або бути вигнаним;
- право на життя;
- захист гідності і заборона катування, жорсткого поводження чи покарання;
- свобода від свавільного арешту чи затримання;
- право на звернення до органів державної влади;
- право на житло;
- шлюб;
- права дітей;
- презумпція невинності тощо.

У випадках, коли ці права та свободи порушенні, у відповідності із ст. 55 Основного Закону, їх можна захистити в судовому порядку.

В статті 8 визначається, що Конституція має вищу юридичну силу і в Україні діє принцип верховенства права. Крім того норми Конституції є нормами прямої дії. Стосовно державної служби цей принцип передбачає, що:

- органи влади, посадові особи та громадяни мають дотримуватися Конституції, законів України, міжнародних норм;
- державні службовці виконують функції тільки в межах компетенції органу, де вони працюють, і в межах прав, закріплених за посадою;

- всі державні органи та посадові особи належним чином, реалізують права людини;
- державні службовці віддані державі, а громадяни довіряють службовцям.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що *принципи державної служби* – це основоположні ідеї встановлення, які відбивають об'єктивні закономірності та визначають напрямки реалізації компетенції, завдань і функцій державних органів, повноважень державних службовців, які діють в системі державної влади, та, зокрема, в системі державної служби. Вони встановлюють найважливіші закономірності в системі організацій і функціонування державної служби, зумовлюють значимість, закономірність і соціальну цінність відносин, які виникають в системі державної служби.

Державна політика у сфері державної служби відповідно до Закону «Про державну службу» визначається Верховною Радою України. Її основними напрямками є вивчення цілей, завдань та принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективності роботи всіх державних органів відповідно до їх компетенції. Найчастіше державну службу класифікують на такі види, як:

- службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади;
- цивільну та мілітаризовану (воєнну) службу;
- цивільну (в органах законодавчої, виконавчої влади) та спеціалізовану (військову, дипломатичну, митну, в правоохоронних органах тощо).

Щодо правового регулювання державної служби необхідно зазначити, що її джерелами є:

Конституція України (визначає головні принципи державної служби, статус Президента України, Голови Верховної Ради та його заступників, народних депутатів України, Прем'єр-міністра України, членів Кабінету Міністрів України. Голови та членів Конституційного суду тощо. Крім того статус цих осіб визначається низкою законів).

Закони України: «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією», «Про дипломатичні ранги України», «Про статус суддів», «Про міліцію», «Про прокуратуру», «Про державну податкову службу», «Про державну виконавчу службу», «Про загальний військовий обов'язок і військову службу», Статути Збройних сил України, кодифіковані законодавчі акти тощо.

Положення, затвержені постановами Кабінету Міністрів України: «Про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ України», «Про порядок обчислення вилучення років, призначення та виплати пенсій і грошової допомоги особам офіцерського складу, прапорщикам, мічманам, військовослужбовцям надстрокової служби та військової служби за контрактом, особам начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ та членам їх сімей», «Про Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України».

Укази Президента України, які затверджують: «Положення про проходження військової служби особами офіцерського складу, прапорщиками (мічманами) Збройних Сил України» тощо.

Накази керівників центральних органів виконавчої влади, які врегульовують деякі питання державної служби в органах, які їм підпорядковуються.

Управління державною службою здійснюють спеціальні державні органи або підрозділи державних органів, до компетенції яких відноситься забезпечення і розвиток системи державної служби. Для проведення державної політики та функціонального управління державною службою утворено Головне управління державної служби України та Координаційну раду з питань державної служби.

Головне управління є центральним органом державної виконавчої влади, підпорядкованим Кабінету Міністрів України. Головує очолює начальник, який несе персональну відповідальність за виконання покладених на службу завдань.

На Головне управління державної служби покладаються:

- забезпечення спільного з іншими державними органами реалізації загальних напрямків державної політики у сфері державної служби;
- прогнозування і планування потреб державних органів та їх апарату в кадрах;
- забезпечення функціонального управління державною службою;
- розробка заходів з підвищення ефективності державної служби, координація і контроль за їх виконанням;
- здійснення методичного керівництва проведенням конкурсного відбору державних службовців в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади;
- організація вивчення і професійної підготовки державних службовців;

- організація, координація і забезпечення умов для проведення наукових досліджень з питань державної служби;
- контроль за дотриманням умов реалізації громадянами України права на державну службу.

Координаційна рада з питань державної служби в державних органах створена з метою визначення шляхів, засобів і форм реалізації основних напрямів державної політики у сфері державної служби, об'єднання усіх зусиль державних органів щодо підвищення ефективності державної служби. Положення про координаційну раду з питань державної служби затверджується Кабінетом Міністрів.

Ключові поняття:

соціальні процеси управління, організаційні відносини, функції управління, необхідність різноманітності засобів управління, спеціалізація управління, інтеграція управління, заощадження (економія) часу, пріоритетність соціальних цілей, суб'єктивність та інтелектуальність в управлінні, базовість соціальних цілей, обов'язковість розробки соціальної політики (доктрини), делегування функцій управління органам самоуправління, самоврядування, соціальна спрямованість управління, науковість, системність, ефективність реалізації, демократизм, змагальність та конкуренція, стимулювання, саморегулювання, багатофункціональність, широта застосування, багаторівневість прямого та зворотнього зв'язку, оптимальність поєднання централізованого та децентралізованого управління, єдиноначальність, колегіальність, соціальне партнерство, законність, непрямий контроль, державне управління, авторитарний тип державного управління, демократичний тип державного управління, державна служба, принципи державної служби

Питання для самостійного контролю:

1. В чому полягає різниця між формальними та неформальними організаціями?
2. Які існують види відносин в управлінській діяльності?

3. Охарактеризуйте закони соціального управління.
4. На які види поділяються принципи соціальної організації управління?
5. Які критерії визначають управлінські відносини в суспільному розвитку?
6. Дайте визначення державного управління.
7. На які типи поділяється державне управління залежно від типів політичного режиму?
8. В чому полягає сутність авторитарного типу державного управління?
9. Дайте визнання державної служби.
10. На яких принципах будується державна служба?

РОЗДІЛ II

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ У СУСПІЛЬСТВІ

2.1. Поняття, сутність та зміст іміджу державного службовця

Стиль ділового спілкування державного службовця, його відповідний імідж як суспільного лідера є частиною сучасної культури людства. Не володіючи потрібним іміджем, той або інший лідер, керівник навряд чи можуть розраховувати на гідну репутацію у колективі і суспільстві.

Слово «імідж» має англійське походження та у буквальному перекладі означає «образ» чи «ореол», що створюється навколо конкретної особи з метою її популяризації, здійснення емоційно-психологічного впливу на громадську думку. У масовій свідомості імідж державного службовця має характер стереотипу, якому державні службовці на відміну від ділових людей чи політичних діячів приділяють досить мало уваги, що, у свою чергу, не свідчить про дуже високий рівень їх культури.

Також слід мати на увазі, що отримання «позитивного» іміджу не самоціль для державного службовця. Його діяльність у сфері державного управління спрямована на формування професійного іміджу як частини корпусу державних службовців, а, отже, всієї державної служби. Таким чином, володіння власним іміджем складає вельми істотну особову і професійну характеристику менеджменту у державному управлінні та має глибоке практичне значення.

Імідж складається з різних рис (ознак), властивостей та переваг людини, найбільш важливими з яких є (Схема 5):

Розділ II

- професіоналізм та компетентність;
- моральна стійкість;
- здібності психолога;
- гуманітарна грамотність.



Схема 5. Елементи іміджу державного службовця

Важливим у створенні іміджу політтехнологами (для політика) або працівниками реклами (для ділової людини) є використання систем розроблених і добре відомих сьогодні принципів:

Так, принцип **повторення** спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, яка повторюється. Людям потрібен час, щоб зробити сприйняте повідомлення своїм. А багатократне повторення адаптує психіку людини.

Постійного збільшення (нарощування) впливу обґрунтовує нарощування аргументованого і емоційного звернення. Поступове нарощування зусиль сприймається позитивніше, оскільки людський сенсорний апарат опирається сплескам інформації. Поступове і безперервне нарощування дії призводить до бажаних зрушень.

Подвійність виклику нагадує, що повідомлення сприймається не тільки і не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини. Щоб спонукати людину до дії, треба зробити їй «подвійний виклик», тобто звернутися до свідомості і підсвідомості.

Отже, сутність та зміст дії іміджу, як і реклами, перебуває у зверненні до несвідомого, недоступного, але реального. Щоб зіграти свою роль у сфері державного управління, іміджу необхідно привернути увагу людей до його змісту, проблем сучасного суспільства та механізмів їх подолання, особистості сучасного державного службовця, керівника, направити їх активність у потрібному напрямі, а потім здійснити управління їх поведінкою.

На етапі первинного залучення уваги слід пам'ятати, що реакція людей сильніше за новизну, контрастність, інтенсивність чогонебудь. Імідж також вимагає вражаючої реклами для державного службовця будь-якого рівня. Дослідження стверджують, що 90 % вироблюваного ним враження залежить від того, як людина виглядає і «говорить». Тому багато політиків і менеджерів освоюють акторське мистецтво, мистецтво посміхатися, говорити поставленим голосом, володіти жестами, мімікою, необхідними позами тощо.

Далеко не всі керівники підприємств і фірм мають сьогодні свій імідж і володіють ним. Навряд чи їм це на користь. Проте допомогою фахівця з формування іміджу – іміджмейкера – ситуацію можна виправити. На жаль, в нашій країні імідж лідера не створюється («не будується») із самого початку – для державного службовця «низового» рівня, іміджмейкери працюють як би пристосовуючись до тих можливостей, які вже є у сформованого керівника. Більшість керівників як і раніше не користуються послугами іміджмейкерів. Але слід пам'ятати, що особлива роль у виникненні іміджу, навіть у вже сталого керівника чи державного діяча, належить його лідерській «поведінці», на яку впливає багато обставин.

Поведінка керівника безумовно повинна відповідати законам країни і не суперечити встановленим в суспільстві порядкам. При цьому лідер повинен бути достатньо бездоганий етично. При всій схильності людей до суб'єктивного тлумачення моралі у суспільстві існують загальноприйняті норми, чесноти щодо справедливості або сумлінності, дотримання яких є вельми важливим чинником.

Людей до лідера привертатиме також висота і благородство цілей, які він ставить перед собою і намагається досягти та їх максимальна корисність для людей, суспільства. Навряд чи піде на користь іміджу керівника будь-яке непродумане копіювання ним чийогось стилю, яке йому не рекомендується.

Модель поведінки лідера життєво виправдана тоді, коли вона визнається гідним способом взаємодії з людьми, оптимально за-

діює всі його сильні особові якості. На думку вчених, управління і лідерство фактично є синонімами, які за своєю суттю означають одне й те саме. Проте не варто з цим погоджуватися. Річ у тім, що лідери бувають і в неорганізованих групах, тобто коли ніхто нікого не організовує. Управління і керівники, що його здійснюють, існують тільки в організованих структурах взаємодіючих людей, причому ці структури мають діяти стабільно впродовж більш менш тривалого часу (державна установа, підприємство або його цех, банк або його відділення, фірма, учбовий заклад і тому подібне).

Отже, управління і лідерство – це не одне й те саме, але зв'язок між ними існує та проявляється у тому, що лідерство вельми часто співпадає з процесом управління – «керівництвом». Досвід показує, що здатність бути лідером одна з найважливіших умов для того, щоб стати хорошим керівником. Такий хороший сучасний керівник повинен вміти не просто об'єднувати людські, матеріальні і фінансові ресурси заради досягнення групових цілей, але й чітко сформулювавши ці цілі, надихати своїх підлеглих на їх досягнення.

Для іміджу властива стисла характеристика. Вона складається в результаті сукупності уявлень лідера про себе й зафіксованих у засобах масової інформації (ЗМІ) думок оточуючих.

Важливо враховувати, що імідж несе узагальнену і спрощену інформацію не тільки про реальні особливості поведінки і діяльності організації та її лідерів, але й про особливості організації, які існують в уяві людей.

В іміджі поєднуються дві основи:

- «що ти є насправді»;
- «як тебе уявляють інші» (партнери, клієнти, реклама, ЗМІ тощо).

Останнє може виявитися сильніше – в цьому випадку образ може не відповідати дійсності, реальному прототипові.

Варто мати на увазі й те, що:

- імідж організації залежить не тільки від її загальної діяльності, діяльності її керівників, але й від діяльності її підсистем;
- на образ організації впливає поведінка її членів, і в цьому випадку він у певному сенсі є персоніфікованим;
- імідж організації прямо залежить від її впорядкованості, згуртованості: організація, яка роздирається протиріччями та конфліктами, навряд чи може розраховувати на привабливий для партнерів і населення імідж;

- імідж залежить від стандартів, принципів, норм, що затвердилися в організації – позитивний вплив справляють демократизм, гуманізм, порядність у взаєминах керівників з підлеглими й один із одним;
- для створення і зміцнення потрібного іміджу важливе значення має ставлення працівників до своєї організації та її керівників, її місії, стратегії і тактики.

Людина стає лідером саме за умови готовності людей йти за нею завдяки чіткому формулюванню цілей і завдань, що ставляться перед нею, поясненню шляхів і методів їх досягнення та вирішення, чуйному ставленню до їх власних бажань, прагнень, потреб. Останнє визначається здібностями керівника до підтримки власного авторитету в очах підлеглих. Авторитет є частиною іміджу керівника. Лідери здатні не тільки уловлювати такі мотивації, але й підсилювати або ослаблювати їх за допомогою свого впливу та встановлюваного ними організаційного клімату. Вони можуть так вплинути на людей, що ті як би за своєю волею починають прагнути до досягнення групових цілей.

Складовими авторитету й одночасно умовами його зміцнення є знання та навички керівника.

Керівник будь-якого рівня повинен володіти організаційними здібностями, що включають в себе вміння завчасно шляхом правильного аналізу та синтезу інформації побачити проблему, відмітити зміни ситуації, висунути гіпотези про можливі способи дій в нових умовах, вміння прийняти чітко продумане управлінське рішення, своєчасно довести його до виконавців. Організаційні здібності керівника знаходять також свій прояв у постійному цілеспрямованому контролі за діяльністю підлеглих.

Знання справи – важлива умова авторитету особи, яка керує професіоналами.

Для керівника професійні знання не головне, вони завжди обмежені за обсягом, а функції керівництва надзвичайно широкі, та передбачають дещо більше, ніж просто знання окремої професії, діяльності. Головне для керівника це ефективне та сумлінне виконання ним управлінських функцій. І чим вища посада керівника, тим важливішими для організації стають якості й здібності керівника, а не спеціаліста. Неврахування цих обставин призводить до односторонності, негнучкості його мислення, обмеженості інтересів тощо.

Авторитет керівника неможливий без творчого стилю мислення, самостійності вчинків і поведінки. Позиція бездумної готовності

все виконати й самопринизлива поведінка відносно начальників, може різко знизити його авторитет в очах підлеглих. Творче вирішення завдань в рамках отриманих розпоряджень, підвищує авторитет керівника, стимулює відповідальність за виконану працю підлеглими.

Індивідуальність керівника – третій елемент його авторитету. Підлеглим завжди імпонує, якщо їх начальник володіє виключними здібностями, відрізняється від інших людей. Керівники повинні знати позитивні та негативні прояви своєї індивідуальності, критично оцінювати свою особу, працювати над собою, зменшуючи негативні прояви, які іронічно сприймаються підлеглими. Авторитет також залежить від рівня загальної культури, зокрема знаходить свій прояв в грамотності. Керівник повинен чітко викладати свої думки і вимоги, дотримуватися правил поведінки.

Недоліки керівника впливають негативно на його авторитет та підрозділ, яким він керує. Грубість, нестриманість з боку начальника, крім вище переліченого, породжує конфлікти й зворотню грубість та нестриманість з боку його підлеглих.

Лідирувати – це означає бути попереду, вести за собою людей, керувати ними, направляти їх. Сучасний лідер не стоїть позаду групи, підштовхуючи або підганяючи її, він, стоячи попереду неї, прокладає шлях, полегшуючи рух вперед і надихаючи на досягнення наміченої мети. Відомо, що будь-яка група людей, що працює з повною віддачею і високим ступенем ефективності зазвичай має на чолі людину, яка володіє мистецтвом лідерства. Це мистецтво включає ряд компонентів:

- вміння краще за інших визначати мету спільної діяльності колективу;
- здатність визначати мотиви поведінки людей у певний час та у певній ситуації;
- здатність спрямовувати дії людей на досягнення цілей;
- здатність створювати у колективі атмосферу для виникнення мотивації до ефективного досягнення цілей колективу.

Лідера, навіть якщо він пропонується спочатку кимось з боку, наприкінці визнає, приймає, а може бути, й обирає колектив або ширша соціальна спільність. Це означає, що лідер зазвичай висувається «знизу», більш менш демократичним шляхом. Керівника в більшості випадків призначають «зверху», як би нав'язуючи його певному колективу, організації. Іншими словами, для лідерства

характерний вектор, направлений від низу до верху, а для керівництва – вектор, направлений в протилежну сторону. У зв'язку з цим лідерство виступає як різновид влади, своєрідний управлінський статус, що дозволяє лідерові робити керівний вплив на інших людей і ухвалювати рішення, яким підкоряються члени групи або їх більшість. Тому тип і роль лідерства обумовлені декількома чинниками, з яких найбільш важливими є:

- соціально-економічна та політична складові суспільства;
- характер та зміст діяльності колективу;
- конкретна ситуація у якій діє колектив;
- структура особистості, яка дозволяє перенести сприйняття власного підкорення (підпорядкування) на володарювання іншими.

Лідерство існує скрізь, де є організація і влада, де здійснюється домінування (панування) та підпорядкування. Але щоб стати лідером, людина повинна володіти якостями, які допомагають їй виділити та очолити саме ті дії підпорядкованих людей, які найбільшою мірою відповідають їх цілям, інтересам, потребам і здатні привести до вирішення поставлених перед ними завдань. Тобто мова йде про те, що у суспільному житті виникають такі ситуації в групових взаєминах, які призводять до виділення із загальної маси членів групи, що перевершують всіх інших в одному, а іноді і в декількох якостях, надзвичайно потрібних і важливих у конкретній ситуації. Таким чином такі люди і стають лідерами.

Виходячи із вищезазначеного, певна особа стає лідером внаслідок:

- наявності певної ситуації, яка висуває певні вимоги до дій людей, об'єднаних у колектив та формує потребу у певному типі лідерства;
- певних очікувань до потенційного лідера з боку групи;
- наявності у неї певних рис потенційного лідера, певних особливостей характеру, здібностей, волі, мужності, красномовства, вміння вести за собою людей тощо.

Сприймавши передумови формування іміджу лідера, особа має скористатися спеціальною технологією визначення лідера та формування власного стилю. Технологія визначення лідера складається з декількох процедур побудованих на основі законів соціального управління:

- вичленення основних відмінних рис лідера як особи та особливостей його діяльності;

Розділ II

- вивчення та взяття до уваги особових образів лідера, мотивів його переваги, що існують у свідомості його послідовників та спонукають їх слідувати за ним;
- визначення основних характеристик ролі лідера;
- виявлення змістовних параметрів (політичні, підприємницькі, дослідницькі тощо) і правового поля, в якому діє лідер та до якого він і його послідовники залучені;
- переведення всієї отриманої інформації у форму практичних рекомендацій, порад, виконання яких допоможе лідерові здійснювати його провідну роль у колективі.

Пріоритетне значення у технології лідерства має визначення основних функцій лідера. Тут найбільш прийнятним і ефективним є комплексний підхід оцінки ролі лідера та його *соціальних якостей* з точки зору:

- рівня його професійних знань;
- вміння завойовувати авторитет;
- наявності волі, достатньо сильної, щоб схилити людей до виконання певних дій;
- вміння керувати і переконувати;
- вміння запроваджувати у життя ухвалені рішення.

Якщо керуватися комплексним підходом, то основні функції лідера можна звести до:

- глибокого аналізу та оцінки ситуації, тенденцій до її зміни;
- донесення до свідомості підлеглих свого розуміння ситуації;
- вміння вислухати думку підлеглого, оцінити її, узагальнити та використати під час оцінки ситуації та опрацюванні проекту рішення;
- визначення напрямку та програми дій конкретного колективу;
- інтеграція діяльності підлеглих та об'єднання їх зусиль навколо себе;
- вироблення, обґрунтування та прийняття оптимального рішення;
- ініціювання, поновлення та запровадження інновацій у розвиток соціальних технологій;
- підвищення мобільності та адаптованості колективу, установи;
- поєднання турботи про підвищення ефективності роботи із турботою про людей (підлеглих);
- контролювання поведінки членів колективу з огляду на поставлені завдання;

- мобілізація резервів (людських, організаційних, матеріально-технічних, фінансових тощо) на досягнення цілей.

Для того, щоб виконувати конкретні функції, лідер повинен володіти певними якостями, набір яких буде неоднаковим у різних сферах. Найбільш типові якості, що реалізуються у різних сферах діяльності отримали характеристику стилів лідерства.

Із стилем або типом лідерства, як поведінською характеристикою лідерства, найбільш тісно пов'язані не тільки індивідуально-психологічні характеристики, але й система соціальних орієнтирів і особливо загальної установки його відносно до групової діяльності.

На цій основі можна виділити типи орієнтації лідерів (Схема 6).

Орієнтація на ефективне виконання поставлених завдань передбачає, що лідер чітко уявляє в своїй роботі приписи керівних документів. Як правило, такий лідер працьовитий, ініціативний, самостійний, добре знає особистісні особливості членів колективу, їх професійні можливості. Корисний для справи, але працювати з ним важко. Такі люди мало турбуються про себе, але і вимагають того ж від інших. До людей ставляться як до засобу вирішення завдань.

Нерідко лозунгом таких керівників є: «Дванадцять годин віддай роботі, дванадцять собі та сім'ї». Вважається, що ця людина повністю контролює і знає, що відбувається і, що необхідно вжити. Вважається, що він непогрішимий і на нього не впливає все, що відбувається навколо, що він не дуже емоційний і рідко виявляє свої емоції перед іншими людьми. Як правило, його вважають найпроникливішою людиною в організації, здатним вирішувати завдання швидко і досить мудро. Лідер відіграє вирішальну роль у функціонуванні організації; без нього вона б швидко розпалась.

Прагне до досягнення успіху, для нього небажані як прості, так і надмірно складні завдання – надає перевагу завданням середньої складності.

Його більше приваблюють прості завдання, де швидше гарантований успіх чи завдання дуже високої складності, невдача ж не є ганебною і не загрожує ні його престижу, ні його репутації.

При орієнтації на інших людей, на взаємодію з ними лідер турбується про них, прагне допомогти їм. Він поважає чужу думку, однак у критичній ситуації може пожертвувати завданням, щоб не зашкодити відносинам з іншими працівниками. Виконання завдання для нього відходить іноді на другий план.

Розділ II

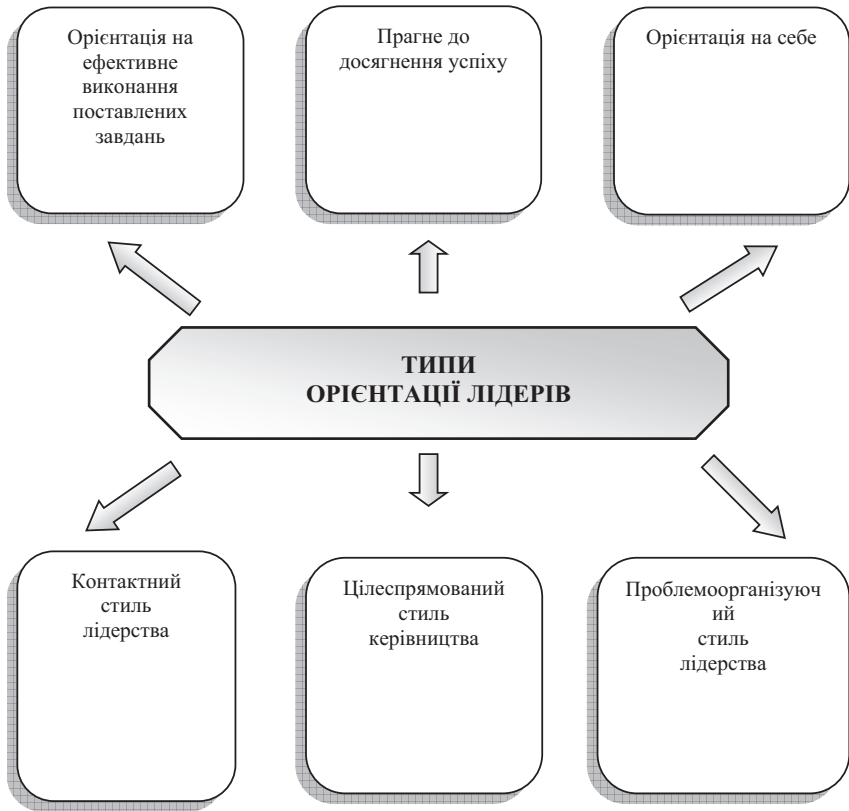


Схема 6. Типи орієнтації лідерів

При **орієнтації на себе люди** строптиві та агресивні, підозрюючі, що інакше хтось буде заважати чи скористатись результатами їх праці. Хворобливо реагуючи на успіхи інших, вони виявляють підвищені претензії, хоча справді не впевнені в собі і у глибині душі бояться провалу. Це важкий тип особистості, він шукає приводу для звинувачення обставин. Такий лідер, головним чином, орієнтований на виконання своїх адміністративних функцій. Подібна практика, як правило, супроводжується формальними взаємовідносинами із співробітниками.

Контактний стиль лідерства, при якому лідер передбачає тісно наблизитись до людей, створити з ними емоційний контакт, побудований на спільності мотивів і цілей діяльності, інтересів, способів вирішення намічених завдань, справедливо враховуючи, що згуртованість колективу служить найважливішою умовою успішного управління психологічним кліматом.

Цілеспрямований стиль керівництва. Достатньо ефективний. Діючим засобом мобілізації енергії служить постановка перед ними великих завдань.

Проблемоорганізуючий стиль лідерства. Прагне поєднувати постановку відповідальних завдань з постійним налагодженням контакту, що повинно забезпечити хорошу перспективу, ділову орієнтацію та поєднання колективу.

2.2. Ефективність і характерні риси ідеального керівника

Поняття ефективності управлінської діяльності нерозривно пов'язане із визначенням змісту її цілей. У самому загальному уявленні ефективність – це ступінь досягнення мети або відношення досягнутого результату до поставленої мети. Нерідко поняття «ефективність» пов'язується, а іноді й отожднюється, із поняттям «оптимальність». Останнє, однак, характеризує, насамперед, шлях досягнення мети, тобто показує якою ціною досягнуто той чи інший результат, чи не завеликі витрати, побічні наслідки вибраного способу розв'язання проблеми.

Природно, виникає також питання про співвідношення ефективності управління, функціонування системи-організації та якості діяльності її посадових осіб, що повинна здійснюватися відповідно до встановлених правил. Для відповіді на це питання зазвичай користуються схемою: «мета системи – правила діяльності – реальна діяльність посадових осіб – результат діяльності». Як видно із наведеної схеми, результат функціонування системи залежить від (Схема 7):

- відповідності правил діяльності поставленій меті;
- відповідності діяльності посадових осіб встановленим правилам (тут спеціально не беруться до уваги інші фактори, які впливають на одержаний результат).



Схема 7. Умови ефективності функціонування системи-організації

Виходячи із поняття ефективності як співвідношення між поставленою метою та досягнутим результатом, слід визнати, що її ступінь може бути різним при однаковому рівні дотримання приписаних правил посадовими особами. Ця відмінність є відображенням досконалості, тобто ступеня відповідності мети встановленим та обов'язковим для дотримання правилам діяльності.

Якість функціонування організації визначається ступенем відповідності діяльності її співробітників встановленим правилам, а ефективність – ступенем досягнення поставленої мети.

Отже, ефективний менеджмент у державному управлінні складається з трьох етапів: постановка цілі, стратегія досягнення та винагорода за результати.

Технології ефективного менеджменту дозволяють кожному керівнику поетапно засвоїти такі техніки як: «Як ефективно управляти підлеглими, рівними за рангом управління собі і навіть шефом?», «Як акумулюється стратегічний та ситуаційний ресурс?», «Як розвивається цілісний спосіб мислення?», «Як формується ресурс менеджменту»? тощо.

Технологія ефективної постановки цілі вимагає достатньо високого рівня знань з психології ефективних комунікацій.

1-й крок. Насамперед, керівнику необхідно або настроїтись на пошукову модальність підлеглого, або поставити ціль виходячи із налаштованості його на сприйняття цієї цілі. Спочатку йому

необхідно викласти ціль досягнення результатів з огляду на основний канал сприйняття виконавця.

2-й крок. Цілі повинні бути вироблені виходячи з результатів, які слід виконати. Цілі, які досягаються, повинні вимірюватись.

3-й крок. Дуже важливо підлеглому мати однакову систему оцінки.

4-й крок. При постановці цілі керівник повинен сам мати мотивацію на успіх.

5-й крок. Керівнику необхідно мотивувати підлеглого і забезпечити зворотній зв'язок з результатами для виконавця (тобто виконавець повинен точно і своєчасно знати, яких результатів він досягає).

Винагорода є зворотнім зв'язком з результатами для виконавця.

Наступним етапом ефективного менеджменту є визначення стратегії досягнення та засобів винагороди:

1-й крок. Керівнику необхідно домогтися того, щоб підлеглий визначився, що необхідно зробити поетапно для вирішення конкретної проблеми. Саме в цей момент досить часто керівники здійснюють помилку, дозволяючи підлеглим займатись самопрезентацією. Наприклад, керівник визначає ціль і визначає строки її досягнення, а підлеглий через деякий час або відразу ж при постановці цілі пояснює, як йому важко це буде виконати чи зробити це неможливо. Якщо навіть підлеглий не знає, як досягти цілі, він повинен представити декілька варіантів вирішення проблеми, і це буде кроком до самоутвердження співробітника. Керівнику доцільно натяками або постановкою проблемних питань допомогти підлеглому самостійно визначити вирішення проблеми.

2-й крок. Керівнику необхідно розглянути всі можливі стратегії ефективного менеджменту та засоби винагороди. Потім обрати стратегію досягнення цілі і відповідні винагороди, використовуючи для цього «погляд з майбутнього». Слід уявити, який результат може бути досягнутий через певний час і «переміститись в майбутнє». Якщо ви відчуєте позитивні почуття в майбутньому, то визначте в сучасному все корисне для успіху.

3-й крок. Підлеглому також слід визначити стратегію досягнення та засоби винагороди.

4-й крок. Керівнику та підлеглому необхідно прийти до спільного рішення для досягнення цілі.

5-й крок. Після узгодження керівнику доцільно приєднатись до обраної підлеглим стратегії досягнення, залишивши право на визначення винагороди за собою.

Останнім етапом ефективного менеджменту у державному управлінні є формування винагороди для співробітників. При розгляді умов досягнення (формування ресурсу успіху) ефективного менеджменту слід умовно поділити співробітників на три групи:

- ефективні співробітники-професіонали;
- спеціалісти, яким періодично необхідний контакт з керівником;
- спеціалісти, не здатні працювати самостійно.

Як правило до 3-ї групи належать нові співробітники, які потребують постійного контакту з керівниками. Технологія винагороди досить проста та ефективна для формування ресурсу успіху у спеціалістів, не здатних працювати самостійно, але, на жаль, з різних обставин не всі керівники її застосовують. Уважне ставлення керівників до цієї технології дозволить з часом перевести багатьох співробітників з 3-ї групи до групи ефективних співробітників-професіоналів. У той же час, коли керівник бачить, що будь-хто з його співробітників так званої 3-ї групи щось правильно вирішує, він встановлює кінестетичний або аудіальний контакт (наприклад, кладе руку на праве плече підлеглому і коротко по-дружньому з ним розмовляє, визначаючи, які особисті якості дозволяють співробітнику отримати конкретні результати). Це винагорода схваленням. Для підлеглого цей контакт при винагороді – ресурс для подальшого досягнення цілей.

Достатньо схвалити добру поведінку і вона невдовзі повториться.

Особливі процедури формування винагороди для співробітників можна поєднати у групу «управління шефом».

Управління шефом можливе при певних початкових умовах. Згідно з транзакційним аналізом Еріка Берна, кожний індивідуум у різноманітних життєвих ситуаціях перебуває в одному з трьох станів: батько (Б), дорослий (Дор.), дитина (Д). В стані «батько» індивідуум доручає будь-що зробити, навчає, контролює; стан «дорослий» передбачає однакове поведіння індивідуумів, наприклад, при делегуванні повноважень; в стані «дитина» індивідуум виконує доручену роботу, слухає, звітує тощо.

Спілкування менеджера із стану (Б), (Дор.) до шефа у стані (Д) неможливе (важко собі уявити, що менеджер наказує будь-що зро-

бити своєму шефу і той безумовно виконує роботу). Управління шефом також неможливе, якщо менеджер спілкується з стану (Д) до шефа у стані (Д), оскільки при цьому менеджер виступає в ролі виконавця, який очікує вказівок.

Єдино припустимим спілкуванням для управління шефом є взаємовідносини на рівні (Дор.-Дор.), коли менеджер виконує роботу самостійно і йому делегована відповідальність по одному з напрямків розвитку організації. Якщо врахувати, крім того, що при спілкуванні з шефом 50 % взаємовідносин належить менеджеру і на 100 % менеджер контролює себе, то з вищевикладеного випливає висновок, що початкові умови для управління шефом існують.

При цьому наявність передумов або можливості до управління шефом не має призводити до появи бажання маніпулювати шефом, використовуючи ту чи іншу інформацію. Мета управління шефом має бути незмінною – допомога у спілкуванні з шефом, перехід від внутрішнього стану (Д) до стану (Дор.), а вашому шефу при спілкуванні з вами перейти з стану (Б.) до стану (Дор.), що є взаємовигідним для шефа і для Вас.

Таким чином, ефективність проявляється завдяки праці у сприятливій обстановці та досягненні своїх цілей. При цьому підлеглий стає ресурсом шефа, який, відповідно, стає ресурсом успіху підлеглого. Базова технологія «управління шефом» ґрунтується на припущенні того, що розумний шеф шукає співробітників, чії таланти компенсують його недоліки.

1-й крок. На першому кроці технології необхідно зрозуміти свого шефа.

Всі співробітники, які ефективно управляють своїм шефом, бачать, чують і відчувають його таким, який він є. Вони повинні об'єктивно уявляти собі шефа і уникати упереджень та стереотипів. Об'єктивно розпізнати свого шефа Ви зможете, відповівши на питання:

Які стратегічні цілі Вашого шефа?

- За що він винагороджує?
- Чи схильний він ділитись інформацією чи приховувати її?
- Які труднощі в роботі він відчуває?
- Що вам найбільше в ньому подобається, що найменше?
- Як він допоможе Вам стати більш продуктивним?
- Він надає перевагу делегуванню відповідальності чи бути в курсі всіх справ?

- Чи є він візуалістом, аудіалістом чи кінестетиком?
- У нього розвинутий стратегічний чи ситуаційний ресурс?
- Чи надає він перевагу конфліктам чи управляє за допомогою консенсусу?
- Чи добре він переживає стрес?
- Що він не любить робити?
- Скільки йому років?
- Який його освітній рівень та діловий досвід?
- Чи є в нього проблеми, окрім роботи, про які Ви проінформовані?
- Яке його хобі?
- Чи схильний він довіряти чи підозрювати?

2-й крок. На другому кроці технології необхідно об'єктивно оцінити себе, поглянути на себе з боку в ситуації, коли підлеглий спілкується з шефом. Визначити, які ваші слабкі та сильні риси. Це можна зробити, відповівши на питання:

Чого Ви добиваєтесь від своєї роботи?

- Які ваші основні цілі?
- Які конфлікти справляють на Вас справжній тиск?
- Чи розвинуті у Вас стратегічні і ситуаційні ресурси?
- Вам потрібне безпосереднє керівництво чи Ви надаєте перевагу працювати самостійно?
- Ви здатні самі себе вдосконалювати чи Вам необхідний хтось, щоб примушувати Вас працювати?
- Що Вас не задовольняє у власній поведінці? Відчуйте цей стан із середини і уявіть ситуацію. Потім погляньте на себе з боку. Закріпіть це стисканням лівого кулака. Визначте, чого Ви бажаєте досягти при управлінні шефом.

3-й крок. Уявіть шефа через деякий час з однією, максимально з двома позитивними змінами, які Ви хотіли б бачити в його поведінці. Уявіть собі у той же час, здатним зробити те, що не вдається шефу. Відчуйте цей стан. Закріпіть це стисканням правого кулака.

Уявіть себе одночасно незадоволеним власною поведінкою при спілкуванні з шефом і здатним зробити те, що не вдається йому. Уявіть, що ці два образи наближаються один до одного, обнімаються і зливаються в один образ. Уявіть, що і позитивний і негативний образ – це Ви одне ціле. Відчуйте себе цією людиною (згідно з вашим уявленням, ліва і права кінцівки рук торкаються і міцно переплітаються).

4-й крок. На наступному кроці зробіть так, щоб шеф відчув добре до себе ставлення. Всі люди, які відчувають добро навколо себе, добре управляються.

5-й крок. Винагороджуйте шефа за будь-яку поведінку, хоча б натяками нагадуйте те, що хотілось би отримати. Кожна ваша винагорода – це ресурс, який шеф може використовувати для досягнення цілей. Ви можете схвалити хороші сторони поведінки шефа на роботі чи в організації, або підтримати його цілі і запропонувати допомогу в справах, в яких краще розбираєтесь, або спростувати його роботу і взяти на себе те, що він не любить робити, або взагалі цього не робить, а просто дати йому та іншим зрозуміти, що Ви щасливі працювати разом із ним.

Ви станете ресурсом успіху шефа, без якого йому буде досить важко.

6-й крок. Насолоджуйтесь будь-яким успіхом в управлінні шефом.

До обов'язків кожного керівника входить оцінка не тільки позитивних, але й негативних результатів. Негативні результати неприємні кожному, і досить часто керівники, не управляючи своєю поведінкою, дають волю своїм емоціям, торкаючись особистих якостей співробітників. Звичайно ж, це не сприяє ефективному управлінню персоналом і досить часто призводить до напружених стосунків усередині організації. Тоді виникає питання: «Як же критикувати підлеглих за негативні результати, щоб в організації розвивався дух співробітництва та взаємодопомоги, щоб поміж керівником та співробітниками не було прірви в спілкуванні?»

Технологія ефективного менеджменту дозволяє критикувати так званих «недбайливих підлеглих» таким чином, щоб у подальшому ефективно використовувати ресурси. При оцінці негативних результатів ефективний менеджер не може дозволити собі розпочати спілкування з підлеглим, підкреслюючи його особисті недоліки. Такий початок спілкування, як правило, призводить до того, що працівник «закривається», захищається, а «закритий» партнер не слухає.

Замість цього:

1-й крок. Ефективний менеджер встановлює контакт з підлеглими та щиро говорить про їхні позитивні якості, про те, як це важливо для організації. Ефективний менеджер говорить це для того, щоб співробітник відчув, як його цінує організація.

2-й крок. Потім ефективний менеджер вказує, яку помилку в роботі здійснив підлеглий і що необхідно зробити для досягнення результату. Це менеджер робить не торкаючись особистості підлеглого (найбільш ефективний при цьому метод «лапок»).

3-й крок. Необхідна пауза-розрив для того, щоб підлеглий все добре усвідомив.

4-й крок. Спілкування з підлеглими ефективний менеджер закінчує висловленням про позитивні якості підлеглого для закріплення повної впевненості у тому, що між ним та підлеглим зберігся відкритий кінестетичний канал.

2.3. Можливості мотивації громадян з боку державної служби як напрямок розвитку партнерських стосунків з населенням

Розглядаючи систему інформаційного забезпечення взаємодії державної служби з населенням, можна констатувати певний брак інформації про соціальні фактори, які позитивно або негативно впливають на ставлення населення до цих органів. До них можна віднести ставлення населення та інших соціальних суб'єктів до державної служби, ступінь готовності населення до взаємодії з цими органами, причини цього, стан правосвідомості громадян. Також необхідні знання проблем, які турбують населення, щодо суспільного порядку за місцем проживання, особистої безпеки та безпеки свого майна, а також запобігання злочинності. Такі дані дозволяють правильно визначити цілі майбутнього співробітництва, а також нейтралізувати побоювання населення, прибрати перешкоди, бар'єри, які містяться в уявленнях населення про державну службу, поступово формувати громадянське суспільство.

Громадянське суспільство – це громадяни, які діють в усьому з власної ініціативи, поза актами держави. Його завдання – відстоювання свободи, всіляких прав, що сприяють самореалізації індивіда. Громадянське суспільство необхідне як організована конструктивна протидія державному тиску загалом і паразитуючому бюрократичному апарату, зокрема, що особливо важливо при демократизації суспільства.

Громадянське суспільство як самостійний соціальний суб'єкт має свої власні цілі, які можуть збігатись з цілями держави, частково співпадати з ними, або навіть повністю суперечити їм. Політичні та соціальні процеси, які відбуваються у нашій країні, поступово змінюють соціальне призначення державної служби, перетворюючи їх з насильницького інструменту на певний інститут соціального обслуговування населення. Це, цілком природно, вимагає від керівництва державної служби необхідності звертатися до додаткових джерел волевиявлення народу, з метою узгодження цілей, поставлених перед органами внутрішніх справ вищими державними органами, та вимогами, які пред'являє до їх діяльності населення певного регіону, або цілої країни.

Сутність успішного співробітництва стає більш зрозумілою при розгляді взаємодій, які не можна називати співробітництвом. По-перше, це взаємозв'язані дії учасників, інтереси та потреби яких не перетинаються, тобто стосовно кожного з учасників справедливе ствердження: те, що потрібне йому, не потрібне жодному з інших учасників (наприклад, коли є одна неподільна річ, яку бажають отримати декілька претендентів). По-друге, це взаємодії при відсутності або невизначеності спільної мети: інтереси учасників перетинаються, але самі учасники цього можуть не усвідомлювати через відсутність конструктивного діалогу між ними. По-третє, це спроби досягти спільної мети, попередньо не узгодивши способи, як, наприклад, лебідь, рак та щука з відомої байки. По-четверте, це спроби досягти спільної мети без поточного контролю та узгодження дій учасників у разі значної розтягнутості взаємодії у часі.

Зазначимо, що акт співробітництва – явище конкретне і обмежене у часі, оскільки націлене на досягнення конкретної мети, яка має бути в принципі досяжна за певний час. Важко уявити співробітництво задля досягнення того, чого, за думкою учасників, у принципі досягти неможливо.

Сутність партнерства набуває визначеності при порівнянні двох типів підкорення правилам та нормам – через побоювання санкцій у разі порушення або через усвідомлення цінностей, які приносить додержання правил і норм. Юристи вважають, що немає ідеальних та повних домовленостей і контрактів, і якщо людина націлена на обман, вона може знайти шляхи відступництва, не порушуючи умов контракту. Партнерство – це згода з набором правил, яка від-

кидає пошук шляхів відступництва. Тому справжнє партнерство – це не тільки характеристика взаємовідносин, це, образно кажучи, „стан душі” учасників взаємодії та бачення ними один одного.

Партнерство як стійка згода з нормами та правилами народжується через співробітництво. У ході співробітництва норми та правила виникають, визнаються, кристалізуються та набувають сталості, при цьому спільна мета, якій ці норми та правила служать, часто відходить на другий план, стає менш усвідомленою, а самі правила озвначаються. Згода з правилами може стати підґрунтям для розвитку подальших відносин, у якій би формі вони не склалися – конфлікту (бо й у переважній більшості конфліктів існують прийняті правила), суперництва або нового співробітництва.

Через співробітництво, яке створює сталу систему відносин між партнерами – узвичаєне партнерство, соціальні системи нарощують структурну складність, тобто розвиваються.

Співробітництво і партнерство, якщо розглядати їх в узагальненому значенні, спираються на різні довірчі відносини. Довіра у цих відносинах має здебільшого різний характер: у першому типі відносин вона раціональна, осмислена, у другому – узвичаєна, неявна.

Нааявність спільних інтересів зовсім не виключає існування у партнерів інших конкуруючих або конфліктних інтересів. Але відносини партнерства передбачають не тільки прагнення сторін вирішувати спірні питання шляхом переговорів та дискусій, але й погоджені та прийняті учасниками способи, правила та норми вирішення конкуруючих інтересів. Бути партнером – означає вирішувати та узгоджувати й інші конкуруючі інтереси прийнятними способами, а не конфліктом.

Відносини партнерства, навіть на дуже низькому рівні (коли правила та ризики сосуються не дуже цінних та значимих ресурсів), мають властивість спонукати учасників до переговорів та пошуку домовленостей в інших ситуаціях або на більш високому рівні, стосовно більш цінних ресурсів, тому що конфлікт стосовно цих ресурсів може зруйнувати те партнерство, що вже склалося. Якщо учасникам є що втрачати, тобто існуючі відносини партнерства продуктивні і породжують взаємовигідне співробітництво, то учасники матимуть значний стимул відмовлятися від подальших конфліктів стосовно інших ресурсів і в інших ситуаціях. Тобто, партнерство стимулює до співробітництва стосовно інших ресурсів або тих самих ресурсів, але у більших обсягах та з більшими ри-

зиками. У разі успішності співробітництво породжує ще міцніше партнерство. Таким чином, справжнє і цінне партнерство призводить у разі співробітництва стосовно інших ресурсів до експансії партнерства, у разі тих самих ресурсів, але у більших обсягах – до ескалації партнерства. Партнери, котрі цінують відносини, що склалися, приречені на подальший пошук домовленостей у формах компромісу, часткового консенсусу або повної згоди.

Таким чином, співробітництво можна розглядати як поєднання зусиль для досягнення спільної цілі або взаємопов'язаних цілей.

Розвиток та розширення співробітництва між службовцями та населенням за умови його успіху та взаємної вигідності можуть привести до відносин партнерства, тобто узвичаєної впевненості більшості населення в тому, що працівник – службовець є надійним партнером, який дійсно, а не на словах, захищає інтереси законотрухняних громадян, дотримується закону, загальноновизнаних етичних правил та норм моралі. І ці відносини партнерства будуть здатні породжувати нове співробітництво: погодження потреб та інтересів усіх сторін в умовах, що змінюються; пошук спільних інтересів та цілей, вирішення нових спільних проблем життєдіяльності громадян.

Теза про те, що співпраця населення з державною службою є необхідною умовою підтримання правопорядку, в наш час приймається як аксіома практично у всіх країнах світу. У свою чергу, практика допомоги буде складатись тільки в тому випадку, коли конкретний службовець, як втілення державної служби загалом, буде сприйматись потенційним партнером по співпраці. Таким чином, сформовані позитивні уявлення щодо державної служби у цілому визначають характер процесу взаємодії населення і державної служби.

Найважливішими показниками успішно сформованого іміджу є високий рівень довіри до державної служби, готовність населення співпрацювати з ними, сприймати правоохоронців, як «своїх людей», «таких, як ми», котрі знаються на проблемах «простої людини», можуть і хочуть їй допомагати, мають спільні інтереси з нею. Останнє являє собою основну умову співробітництва. Ефективна взаємодія можлива тільки тоді, коли сторони прагнуть досягнення єдиної мети і при цьому розуміють, що її реалізація неможлива без спільної діяльності, інакше кажучи, необхідне взаємопорозуміння.

В той же час, негативне чи байдуже ставлення до державної служби, низький рівень правової культури, віддаленість від проблем державної служби відбивається на готовності громадян до участі у різних формах забезпечення порядку, а остання, у свою чергу, впливає на ефективність діяльності державної служби.

Велике значення для налагодження співробітництва з населенням має не тільки його високий рівень обізнаності з правових питань, але й збіг інтересів, проблем громадян з першочерговими завданнями державної служби. Тільки у цьому випадку можливе виникнення інтересу до державної служби.

Сьогодні службовці стійко асоціюються з владою, яка не захищає пересічного громадянина. Відповідно, наявність позитивних професійних рис люди ще можуть допустити, а ось позитивні людські якості у службовців ними заперечуються.

Зв'язки з громадськістю – це управлінська функція, що покликана встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини між організацією і громадськістю, від якої залежить успіх або, навпаки, невдача в роботі організації. Отже, успішні зв'язки організації з громадськістю на довготривалій основі – це той самий варіант взаємного співробітництва з різними категоріями та групами громадськості, який ґрунтується на пріоритеті спільних цінностей. Саме цим – встановленням і підтримкою зв'язків із громадськістю – повинні займатися керівники різних рівнів, фахівці із зв'язків з громадськістю, працівники тих служб і підрозділів, які безпосередньо контактують з населенням, а саме: 1) вивчати громадськість для того, щоб передбачувати її інтереси, думки та дії; 2) створювати такий образ своєї організації, щоб викликати у громадськості довіру і готовність йти на співробітництво; 3) визначати та пропагувати спільні інтереси та цілі державної служби і населення. Це необхідно для створення передумов, основ і каталізаторів подальшого успішного співробітництва.

Одним з найбільш важливих завдань реформування державної служби України є встановлення і підтримка стосунків цих органів з населенням на принципах довіри і порозуміння, оскільки на сучасному етапі становлення структури діяльності державної служби спостерігається недостатня взаємодія державної служби з населенням і існує низка проблем, пов'язаних з цим, зокрема:

- існує протиставлення інтересів широких прошарків законотворчого населення інтересам державної служби, орієнтованої, як і раніше, на захист правлячої еліти, власних відомчих інтересів, ніж простих громадян;

- існує несприятливий стереотип сприйняття представників державної служби як карального органа серед населення, яке вважає за краще уникати контактів із цими органами;
- представники державної служби не завжди мають необхідну підготовку й особистісну готовність до взаємодії з населенням на принципах співпраці і довіри.

Ступінь благополуччя й ефективності діяльності державної служби відбивається в соціально-психологічному стані суспільства, зокрема, у такій його складовій як відношення населення до діяльності державної служби.

Проблема взаємодії державної служби, а відповідно і можливість мотивації громадян, як напрямок розвитку партнерських стосунків з населенням в останні роки викликає не просто громадський, але і науковий інтерес. Окремі дослідження, присвячені вивченню громадської думки з приводу діяльності державної служби в Україні, свідчать про зростання стурбованості населення положенням справ у регіонах, недовіри населення до державної служби із приводу спроможності останніх професійно надавати допомогу громадянам; про зростання потреби в демократизації зв'язку державної служби із громадськістю.

Основні висновки за результатами досліджень проблеми оцінки ефективності державної служби у громадській думці стосуються таких аспектів:

- оцінки ефективності діяльності державної служби;
- причин, через які населення уникає контактів із працівниками державної служби;
- інформації про діяльність державної служби, яку має населення;
- основних каналів надходження цієї інформації;
- оцінки населенням і працівниками державної служби характеру висвітлення її діяльності засобами масової інформації;
- форм впливу громадськості на діяльність, в тому числі і на мотивацію державної служби;
- відношення працівників державної служби до контактів із населенням.

Дані аспекти дозволяють оцінити шляхи формування громадської думки щодо ефективності діяльності державної служби, намітити шляхи створення сприятливого іміджу державної служби в суспільстві.

Ключові поняття:

імідж, авторитет, індивідуальність керівника, лідер, партнерство, зв'язки з громадськістю, співробітництво, ефективний менеджмент

Питання для самостійного контролю:

1. Дайте визначення іміджу.
2. За яких умов людина може стати лідером?
3. З яких компонентів складається мистецтво лідерства?
4. У чому полягає технологія ефективного менеджменту?
5. Назвіть основні функції лідера.
6. Які знаєте типи орієнтації лідерів?
7. У чому полягає стуність успішного співробітництва?
8. Яких аспектів стосуються оцінки ефективності державної служби?
9. У чому полягає різниця між співробітництвом та партнерством?
10. Дайте визначення лідеру.

РОЗДІЛ III

МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Поняття, зміст і концептуальні основи мотивації персоналу організації

Сучасний етап розвитку нашої держави та суспільства вимагає докорінних змін у ставленні до людини, її життя і здоров'я, честі та гідності, недоторканності й безпеки, які, згідно зі ст. 3 Конституції України, визнаються найвищою соціальною цінністю. Новий погляд на людину має виходити з того, що вона є активним учасником суспільних відносин, суб'єктом перетворення об'єктивної реальності і водночас не позбавлена своєї суто людської природи, неповторних індивідуальних властивостей, внутрішніх (суб'єктивних) особливостей.

Ускладнення соціальних відносин в останні десятиліття викликало помітний інтерес до проблем суб'єктивних факторів в актах поведінки людини, серед яких на перший план висуваються питання мотиву і мотивації як найбільш конструктивних і визначальних складових чинників людської діяльності.

Процеси управління мають місце там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення конкретних цілей. Управління виглядає як комплекс необхідних заходів впливу на групу людей, суспільство та його окремі ланки з метою їхнього урахування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку. Організація, яка прагне працювати ефективно, намагається максимально використувати потенціал свого найціннішого ресурсу – працівників,

створюючи всі умови для найбільш повної віддачі співробітників на роботі і для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Цій меті присвячені практично майже всі наукові публікації з управління персоналом.

Разом з тим, максимальна самовіддача працівників малоїмовірна, якщо вони не отримують очікуваної справедливої віддачі від своєї організації – заробітної плати, належних умов праці, соціальної захищеності, шани, престижу – всього того, що складає життєвий проект власної самореалізації особистості.

Ставлення працівників до своєї організації є важливим індикатором, по якому можна визначити їх готовність з повною самовіддачею працювати для досягнення цілей організації. Таке ставлення несе в собі відбиток того, як працівник відчуває себе в організаційному оточенні, як він ставиться до своєї організації, яким бачить здатність організації виконувати певні функції та її ставлення до своїх працівників. Часом марно й сподіватись, що працівник зізнається, що, працюючи в організації, він використовує службове положення для дій всупереч інтересам організації, або об'єктивно оцінить те, чи працює він з повною самовіддачею. Але у людини знання, емоції, оцінки, що складають комплексне уявлення про організацію, співзвучні з минулою та майбутньою організаційною поведінкою. Саме тому, вивчаючи уявлення, можна виявити відповідні кожному типу уявлень мотиви і наміри співробітників щодо подальшої роботи в організації, навіть якщо ці мотиви ще не усвідомлені або приховані від інших.

У структурі особистості мотивація посідає особливе місце. Питання про сили, що спонукають людину до здійснення вчинків, дій, які детермінують, скеровують і регулюють надалі її поведінку й діяльність, цікавило людей в усі часи. Комплекс положень, що належать до цієї сфери знання, здобув назву „проблеми мотивації”.

Вивчення мотивації діяльності людей є надзвичайно складним завданням. По-перше, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) покликані до життя не одним, а декількома факторами (потребами). По-друге, тому, що мотиви можуть бути не тільки усвідомленими, а й неусвідомленими.

Проблема мотивів як рушійних сил завжди посідала центральне місце в психології особистості: до сфери мотивів звертались при спробі зрозуміти, у чому ж полягає єдність психічного життя індивіда, представники найрізноманітніших юридичних, філософських і психологічних напрямів.

Задовго до того, як психологи стали намагатися науково обґрунтувати причини дій людини, в розмовній мові з'явилося багато слів, що дозволяють описати різні аспекти та нюанси мотивації. З визначень, які подані у словниках, можна зрозуміти значення різних термінів, що дає змогу використовувати їх з найбільшою точністю.

Поняття «мотиву» включає:

- по-перше – спонукання до діяльності, пов'язаної з задоволенням потреб (зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність стосунків та визначають її спрямованість);
- по-друге – предмет, що спонукає та визначає вибір спрямованості діяльності (матеріальний чи ідеальний), заради якого він здійснюється;
- по-третє – усвідомлення мотивації, на спонукання, що викликає активність організму та визначає її спрямованість.

Мотивація праці (від франц. *Motive* – спонукання) – форма внутрішньої винагороди, спонукання до активної роботи, заснована на задоволенні важливих людині потреб (у визнанні, самореалізації, належності до «значущих інших»). Мотиви не завжди чітко усвідомлюються, але обов'язково відчуються (переживаються) як дещо значуще, цінне. Службова кар'єра або самореалізація є чимось цінним для людини, тому вони і виступають внутрішніми спонуканнями до дій. Мотиви тісно пов'язані з цінностями й ціннісними настановами.

Здатність мотивів ініціювати й активізувати різноманітні поведінкові акції обумовлена суперечливою структурою мотиваційної діяльності. Протиріччя між бажаннями, потребами, інтересами і різними, зовнішніми й внутрішніми перешкодами на шляху їх реалізації, а також зіткнення між різнорідними, а деколи й взаємовиключними мотивами виконують функцію ауто детермінації духовно-практичного життя особистості, активізують, динамізують її.

У структурі особистості є два види мотивації: продуктивна й споживча. Продуктивна мотивація (цінності) детермінує творчий розвиток особистості й сприяє включенню людини в соціум. Цей вид цінностей орієнтує людину на майбутнє, у них передумови предметного, змістовного розвитку, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація, виходячи з її суті, є творчої, тому що сприяє породженню суспільно значимих мате-

ріальних і духовних цінностей. Споживча мотивація спрямована на підтримку життєдіяльності суб'єкта й обумовлена його натуральними потребами.

З поняттям «мотив» зв'язують такі психологічні феномени як: уявлення й ідеї, почуття й переживання, потреби й потяги, спонукання й схильності, бажання й звички. Разом із тим мотив – це не будь-яке спонукання, що виникає в організмі, а тільки внутрішнє усвідомлене, яке стимулює людини до дій і вчинків.

Структура мотиву складається із трьох блоків: споживчого блоку, «внутрішнього фільтра» і цільового блоку. У споживчий блок входять біологічні й соціальні потреби, повинність і мотиваційна установка. Блок «внутрішнього фільтра» становлять моральний контроль, інтереси, схильності, домагання, переваги, оцінка зовнішніх ситуацій і самооцінка. У цільовий блок входять споживча ціль, певне дія й процес задоволення потреби. Конкретні мотиви будуються зі сполучення окремих компонентів, що входять у структуру вищезгаданих блоків. Кількість цих компонентів мінлива, як й їхня приналежність до блоків. У структуру мотиву можуть входити компоненти з кожного блоку, а можуть – тільки, наприклад, з першого й третього. Зміст мотивів визначається індивідуальними особливостями людей, і їхніми схильностями, інтересами, ціннісними орієнтаціями.

Мотив може мати не тільки горизонтальну структуру, але й вертикальну, в останньому випадку компонента одного блоку «вибудовуються» у певній послідовності – від найбільш значимих до менш значимих.

Мотивація відрізняється від дійсних мотивів поведінки людини високим усвідомлення цих мотивів. За допомогою мотивації особистість іноді виправдує свої дії та вчинки, приводячи їх у відповідність до нормативно заданих суспільством способів поведінки в даних ситуаціях та своїх особистісних норм.

Мотиваційна сфера – це сукупність усіх мотивів особистості. Вона характеризує особистість лише з одного із боків. поряд із мотиваційною виділяються й інші сфери: емоційна, інтелектуальна й вольова. Усі вони важливі і не зводяться одна до одної, хоча є взаємозалежними. Наприклад, залежність мотиваційної сфери від інтелектуальної виражається в тому, що перша формується й розвивається за участю другої. Емоційна сфера впливає на мотивацію з енергетичного боку. Від її особливостей залежить зовнішня

вираженість мотивації, динаміка її перебігу в процесі поведінки й діяльності. Від особливостей вольової сфери значною мірою залежить стійкість мотиваційної сфери.

Мотиви, що приводять людину до певних форм праці та до певного рівня здійснення трудової діяльності, можуть полягати не тільки в отриманні певних благ за свою працю (заробіток), але й відповідного соціального стану, який набуває завдяки здійсненню трудової діяльності власне такого характеру, у відповідному громадському визнанні, яке з ним пов'язане.

Суспільна поведінка людей, в тому числі й така її форма, як вибір майбутньої професії, представляє собою складне соціальне явище, що детерміновано певними факторами. В системі таких факторів, при визначальному значенні загальних соціально-економічних умов життя людей, в організації поведінки індивіда важливе місце займають його уявлення про суспільну оцінку професії, її престиж. Ціннісні уявлення про професію є формою проявлення ціннісних орієнтацій особистості й тому можуть бути розглянуті як регулятори поведінки індивіда. Значення цих цінностей дає можливість передбачити вибір професії та характер виконання професійної діяльності людиною.

Мотивами трудової діяльності можуть бути не тільки ті, що пов'язані з прагненнями особистого характеру (блага даної людини та його близьких), але й спонукання суспільного характеру. Працюючи за даною спеціальністю, людина вважає, що може принести найбільшу користь суспільству; дана професія дає їй можливість у безпосередній формі спілкуватися з людьми, надавати їм допомогу. І такі громадські мотиви можуть зумовлювати не тільки вибір спеціальності але й рівень здійснення діяльності, характер вимогливості до себе при виконанні роботи.

Крім того, певний комплекс мотивів може бути пов'язаний з самим процесом діяльності. Мотиви ці можуть носити різний характер: звичка до роботи (при відсутності праці людині “не по собі”); задоволення під час процесу діяльності або наприкінці цього процесу; переживання задоволення від проявів активності в процесі праці та позитивної самооцінки, що виникає в процесі цього; відчуття творчості (в тій або-іншій формі) під час здійснення трудової діяльності, що робить цінним сам процес праці.

Оцінка мотивації є досить складною. Разом з тим вона необхідна й для формування особистості, й для підвищення ефективності

діяльності. Хоча в зрілому віці мотиви поведінки та діяльності людини складаються в комплекс й знаходяться в ієрархічній супідрядності, для практичних цілей часто буває необхідним мислено його розділити. Такий розподіл необхідний для того, щоб мати можливість оцінити як окремі мотиви, так і мотиваційну сферу особистості в цілому. При цьому оцінка мотивів, мотивації та мотиваційної сфери особистості проводиться, виходячи з поставлених завдань, та передбачає характеристику й за видами мотивації, за діяльністю, поведінкою у конкретних умовах. Дана оцінка будується на основі аналізу ж окремих мотивів, так і мотивації й цілому. Такі найважливіші характеристики мотиву, як сила та стійкість, можуть використовуватися для оцінки окремого мотиву.

При розгляді мотивації людини постає багато незрозумілого. Насамперед, однаково і навіть як синоніми використовуються терміни «мотивація» і «мотив». Під *мотивацією* найчастіше розуміють процеси детермінації активності людини і тварин або формування спонуки до дії чи діяльності. Мотивацію пов'язують з потребами й мотивами, світоглядом людини та особливостями її уявлення про себе, особистісними характеристиками й функціональним станом, переживаннями, знаннями про середовище і прогнозом його зміни, з очікуваними наслідками й оцінками інших людей. Разом з тим *мотив* – це не будь-яка спонuka, яка виникає в організмі, а тільки внутрішньо усвідомлена, яка стимулює людину до дій і вчинків.

Розглядаючи проблему мотивації діяльності, необхідно намагатися розділяти поняття „мотив” і „мотивація”. Якщо під «мотивом» розуміється певний внутрішній імпульс, що спонукає індивіда до реалізації конкретних дій, фізичних або духовних, то поняття «мотивація» розглядається набагато ширше. Мотивація не тільки детермінує поведінку людини, вона фактично пронизує всі сфери діяльності людини.

У поведінці людини можна виділити дві функціонально взаємопов'язані сторони: спонукальну й регулятивну. Регулятивна сторона забезпечує гнучкість і стійкість поведінки в різних ситуаціях. Регуляція поведінки реалізується за допомогою різних психічних проявів, таких як відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, мова, здібності, темперамент, характер, емоції.

Проникнення в сутність мотивації поведінки дає змогу дійти висновку, що наявність основних, провідних мотивів, що сформувалися прижиттєво, не ізолює особистість від обставин життя

і не передбачає одноманітної поведінки людини. У реальності завжди існує ціла структура способів, мотивів і операцій діяльності, об'єднаних сутністю основного мотиву, провідної стратегії. Основний мотив опосередковує більшість ситуацій включеності особистості в діяльність.

Отже, мотивація визначає цілеспрямованість дії. Про діяльність говорять що вона мотивована тоді, коли, вона спрямована на досягнення мети конкретного мотиву. Від мотивації залежить, як і в якому напрямі будуть використані різні функціональні здібності людини, її інтереси й прагнення досягти або уникнути поставленої мети, здійснити певну діяльність чи утриматися від неї. Процеси мотивації супроводжуються переживаннями, позитивними і негативними емоціями (радість, задоволення, полегшення, страх, страждання).

Однією з умов професіоналізації особистості є стабілізація професійної мотивації, її розвиток, удосконалення. Перебудова мотиваційної сфери супроводжується формуванням нових інтересів і потреб, розвитком особистості в цілому.

Відомо, що мотиви трудової діяльності дуже різноманітні, опис цих мотивів починається з прагматичних (необхідність у матеріальному самозабезпеченні) і закінчується отриманням задоволення від заняття.

Розмаїтість і розбіжності мотивів свідчать про комплексну природу цього мотиваційного утворення, що забезпечує індивідуально-особистісні варіанти праці, а також специфіку його продуктів. Необхідним елементом цього комплексу є потреба в активності.

Чому людина вживає певну дію для реалізації мети, яку нелегко досягти, концентруючи на цьому всю свою увагу й додаючи велику кількість зусиль? З одного боку, якщо ціль досягається, це може приводити до почуття задоволеності. Це можуть бути фінансові винагороди, похвала або визнання, перспектива підвищення в посади або кар'єрний ріст. З іншого боку, ця мета зв'язана не стільки із закінченням дії, скільки із задоволенням, що отримується в результаті цієї дії. Почуття задоволеності в подальшу активність; тобто мотивує на досягнення кінцевого результату: створення картини, музичного добутку, тексту або чого-небудь іншого.

Поведінка може мати зовнішню мотивацію – «ззовні», або внутрішню – «зсередини». Поведінка, мотивована зсередини формується на основі власних бажань і цілей особистості. Але, разом з

тим, ця поведінка не є засобом для формування іншої мети. Зовні мотивована поведінка формується за допомогою реалізації мети поведінки. Таким чином, ціль поведінки представляється в бажанні досягти в майбутньому певних результатів. Зовнішня мотивація здійснюється за допомогою винагороди дій за принципом умовних рефлексів. Деякі дії є прийнятними самі по собі, і мотивацією в цьому випадку є сама дія. Внутрішня мотивація пов'язана із самою дією.

Якщо внутрішня мотивація спонукає до виконання дій, то й зовнішні винагороди можуть також спонукати до нього. Таким чином, для спонукання до дії може бути використана як внутрішня, так і зовнішня мотивація. Разом з тим відзначимо, що внутрішня мотивація може знижувати зовнішню.

Якщо людина робить які-небудь дії, виникає питання, чому вона це робить? Це питання спрямоване на виявлення мотивів людини. Які мотиви є для людини стимулом, і які потреби він намагається задовольнити? Голод і спрага, захист від небезпеки, визнання й похвала, соціальна близькість, влада й вплив, досвід власних можливості – це основні потреби, які визначають мотив дії.

Необхідно відзначити, що потреба може розумітися як нестабільність внутрішнього стану. Коли пізнавальні здатності дії протилежні, тоді складно досягти задоволення потреби.

Мотивація трудової діяльності нерідко розглядається як специфічний вид мотивації. Вважаючи здатність до праці як найважливішу людську особливість, стверджується, що потреба в праці становить основу професійного розвитку й поведінки соціалізованого індивіда.

Відомо, що мотиви трудової діяльності вкрай різноманітні, опис цих мотивів починається із прагматичних (необхідність у матеріальному самозабезпеченні) і закінчується одержанням задоволення від заняття. Розмаїтість і розходження мотивів свідчить про комплексну природу цього мотиваційного утворення, що забезпечує індивідуально – особистісні варіанти праці, а також специфіку його продуктів. Необхідним елементом даного комплексу є потреба в активності, специфічність змісту якої визначається другим компонентом. Наприклад, якщо в якості останнього виступає мотивація споживчої поведінки, то є стандартний у соціальному відношенні тип трудової поведінки «заради шматка хліба й даху над головою». Стимулами до посилення витрати енергії тут будуть грошова винагорода й речі, які можна придбати на ці кошти.

У сполученні потреби в активності з мотивацією самоствердження формується варіант трудової діяльності «заради кар'єри й соціального престижу». У цьому випадку вже не кожна оплачувана праця буде привабливою, і професійна перевага буде визначатися соціальними механізмами, що залежать від культурного стану суспільства. Мотив досягнення проявляється в прагненні людини розвивати свої здатності й уміння стосовно діяльності, у якій досягнення необхідні. Цей мотив містить у собі мотив досягнення успіху і мотив запобігання поразок.

Однієї із процесуальних моделей мотивації є *теорія очікувань*. Відповідно до цієї теорії очікування варто розглядати як оцінку даною особистістю ймовірності певної події. Наприклад, зробивши гарну роботу, ми очікуємо одержати більше солідну винагороду.

Інший підхід в описі мотивації пропонує *теорія справедливості*. Відповідно до неї люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди з витраченими зусиллями й потім співвідносять дане відношення з тим, що мають інші люди, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння виявляє дисбаланс і несправедливість, то в людини виникає психічна напруга. При цьому щоб мотивувати співробітника, необхідно відновити справедливість, усунувши дисбаланс.

Відповідно до теорії справедливості поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

Згідно *«теорії рівності»* основу трудової поведінки складає прагнення людини отримати справедливу оцінку своїх зусиль із боку керівників фірми. Люди стурбовані тим, як оцінюються їхні зусилля в порівнянні з результатом роботи колег. На підставі такого порівняння людина робить висновок про рівність або нерівність в оцінці його зусиль і зусиль інших співробітників з боку керівників організації. Це є основою для корегування своїх трудових дій у випадку неадекватності такої оцінки. Шляхів самокорегування трудових дій безліч. Так, якщо працівник вважає, що його зусилля недооцінюються, у порівнянні з якимсь співробітником (об'єктом порівняння), то він може знизити інтенсивність своєї праці, скоротити час роботи й т. п. Або навпаки, підвищити, якщо буде потреба, якість своєї праці, її інтенсивність.

Ситуація може корегуватися зміною оцінки дій працівника з боку керівників. Дії працівника можуть захочуватися як гро-

шовими преміями, так й іншими мірами – привілеями, статусом, владою й ін.

Відновлення справедливості (рівності) можливо також впливом на іншого співробітника (об'єкт порівняння), спонукання його працювати краще. Або, для придбання почуття справедливості, варто знайти інший об'єкт для порівняння.

Для управління важливим є розуміння системи мотивації і життєвих цінностей. Причому поняття мотивації варто трактувати як мотивування, тобто як процес спонукання до діяльності і спілкування для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Отже, питання про мотивацію особливо важливе при розгляді впливу особистісних властивостей на успішність державної служби, оскільки в останній найбільш чітко виявляється орієнтація на поставлене завдання. Людину при цьому хвилюють не інтереси власної особистості, а інтереси справи, здійснюваної діяльності. У цьому випадку людина прагне одержати об'єктивно цінні результати, саме ті, котрі необхідні іншим людям, суспільству в цілому. Проблема визначення особливостей впливу особистісних властивостей на успішність державної служби видається досить складною внаслідок багатоваріантності державної служби, що відрізняється цілим рядом специфічних особливостей і комплексом різноманітних вимог, що висуваються до осіб, які працюють у цій сфері.

Таким чином, дослідження структури діяльності людини свідчать про важливість і необхідність мотиваційних компонентів. Відомо, що немотивованої діяльності взагалі не існує, можлива лише діяльність з об'єктивно або суб'єктивно прихованими мотивами. Будь-яка діяльність проходить більш ефективно і дає якісні результати, якщо в людини існують яскраві мотиви, які викликають бажання діяти активно, з повною віддачею, наполегливо рухатись до поставленої мети. Найкращі результати в професійній діяльності спостерігаються у випадку, коли працівник державної служби діє під впливом мотивів пізнавального інтересу до змісту діяльності, відчуває позитивні емоції відносно професійної діяльності.

Вияткова складність діяльності державної служби диктує високі вимоги до професійної підготовленості і вмінь кожного працівника. Діяльність впливає на співробітників як суб'єктів діяльності, розвиваючи їх знання, навички, уміння і здібності, формуючи певні характерологічні якості.

Формування стійких позитивних мотивів діяльності можна здійснювати за чотирма напрямками (Схема 8):

Мотивація державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби

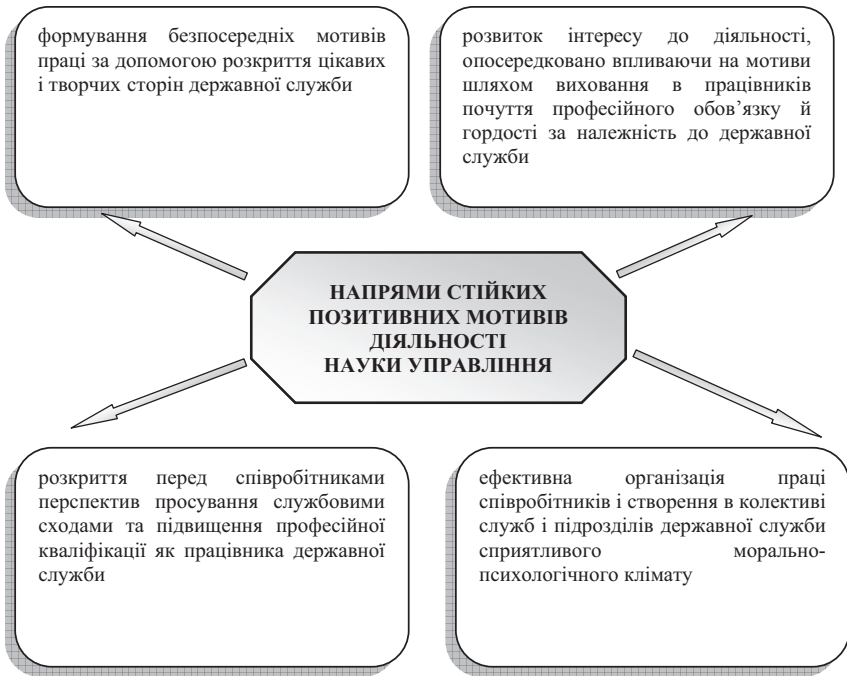


Схема 8. Напрями стійких позитивних мотивів діяльності

1) формування безпосередніх мотивів праці за допомогою розкриття цікавих і творчих сторін державної служби;

2) розвиток інтересу до діяльності, опосередковано впливаючи на мотиви шляхом виховання в працівників почуття професійного обов'язку й гордості за належність до державної служби;

3) розкриття перед співробітниками перспектив просування службовими сходами та підвищення професійної кваліфікації як працівника державної служби;

4) ефективна організація праці співробітників і створення в колективі служб і підрозділів державної служби сприятливого морально-психологічного клімату.

Таким чином, **мотивація** – це процес психічної регуляції, що впливає на напрямок діяльності й кількість енергії, яка мобілізується для виконання цієї діяльності. Під мотивацією необхідно

розуміти вибір між різними варіантами дії, та досягненням поставленої мети. Саме мотивація дозволяє зрозуміти завзятість і наполегливість, з якими людина здійснює обрані дії, переборює перешкоди на шляху до обраної мети.

Однією з умов професіоналізації особистості є стабілізація професійної мотивації, її розвиток, удосконалювання. Перебудова мотиваційної сфери супроводжується формуванням нових інтересів і потреб, розвитком особистості в цілому.

3.2. Правова основа мотивації персоналу державної служби

В цілому державне управління становить собою складноструктуровану систему, яка охоплює всі сфери загального управління (питання планування, постачання, стандартизації тощо) та численні галузі (управління функціонально однорідними об'єктами, які мають єдину правову базу діяльності) державного апарату.

У менеджменті державного управління використовуються як загальні принципи управління, так і специфічні форми управління, властиві тільки системі державної служби, які й впливають на успішну мотивацію діяльності цих органів.

І тут необхідно розрізняти роль і місце в регулюванні державної служби норм конституційного і адміністративного права.

Норми конституційного права визначають правила, на яких будується організація влади в державі. Норми адміністративного права регулюють діяльність управлінських структур державної влади.

Адміністративне право регулює відносини, що складаються між органами держави, органами держави і господарськими структурами незалежно від форм власності, між органами держави і громадськими організаціями, між органами держави і громадянами, коли такі відносини виникають у процесі державного управління.

Адміністративна діяльність – це діяльність, що урегульована в основному нормами адміністративного права, що знайшли своє закріплення в Законах України й інших нормативних актів. Окремі напрямки діяльності державної служби регулюються іншими галузями права (наприклад, кримінально-процесуальне право регулює слідство і дізнання, оперативно-розшукову діяльність).

За допомогою адміністративно-правових методів можна впливати на відносини в сферах громадського порядку, громадської безпеки і боротьби з різними видами правопорушень, що відносяться до об'єкта адміністративної діяльності. Сюди також відносяться відносини по захисту життя, здоров'я, честі і достоїнства громадян, їхніх прав і свобод.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити, що адміністративна діяльність державної служби – це урегульована нормами адміністративного права їх виконавчо-розпорядницька діяльність, спрямована на забезпечення особистої безпеки громадян, захист їхніх прав і воль, законних інтересів, громадського порядку, громадської безпеки і боротьбу з правопорушеннями.

Різноманітність завдань державної служби вимагає розгалуженого правового регулювання. Управління взагалі може мати місце тільки на правовій основі, в суворій відповідності до чинного законодавства.

Нормативні документи, які регламентують діяльність і структуру державної служби виконують важливу організаційну роль тим, що враховують результати попередньої аналітичної роботи з метою поліпшення діяльності кожного суб'єкта і об'єкта управління, визначають завдання й цілі управлінської діяльності, встановлюють компетенцію кожної структури та її відповідність змістові управлінського процесу.

Правове регулювання забезпечує розподіл повноважень управлінських функцій між різними органами і службами, посадовими особами і громадянами, встановлює між ними норми управлінських взаємовідносин. Правове регулювання управлінських процесів не може бути сталим, консервативним, воно повинно відповідати вимогам практики, встановлювати оптимальні межі втручання апарату управління в діяльність об'єктів управління, в життя людей, здійснювати правоохоронний вплив на суспільні відносини і тим самим забезпечувати правовий порядок.

Правове забезпечення діяльності і організації структури державної служби, яке впливає на формування позитивної мотивації цієї діяльності, здійснюється на основі Декларації про державний суверенітет України, Акту проголошення незалежності України, Конституції України, Законів України і регулюється Указами Президента України та Постановами Кабінету Міністрів України. Завдання, принципи, структура, права й обов'язки державної служби

визначені як в окремих законах України, так і в підзаконних нормативних актах органів влади. Разом з тим внутрішні питання, що відносяться до діяльності окремих служб і напрямків у роботі державної служби, регулюються окремими відомчими нормативними актами (наказами, інструкціями) за умови, що вони не суперечать Конституції та законам України.

Весь процес управління, принципи і методи управління можуть і повинні здійснюватись тільки на основі правових норм, тільки в межах закону. Правові форми вираження методів управління передбачаються законодавством.

З розвитком демократії в українській державі право буде все активніше впливати на підвищення рівня організованості й ефективності управління державною службою. Управління регулюється, як зазначалось вище, правовою системою в цілому так і окремими нормативними актами спеціального призначення, що не може не впливати на позитивну мотивація діяльності державної служби.

Правова система, центром якої має бути Конституція, повинна розвиватись таким чином, щоб забезпечувалось нормативне регулювання як суб'єктів, так і об'єктів управління та їх взаємодія. Слід мати на увазі, що всі сфери управлінської діяльності виступають одночасно як сфери правового регулювання.

У процесі розвитку сфер управлінської діяльності змінюються методи їх правового регулювання, зростає питома вага законодавчих норм у загальній системі правового впливу. Верховною Радою України прийнято за останні роки цілу низку постанов і законів з питань організації та функціонування державної служби.

Прийняття правових актів не вичерпує всього змісту правового забезпечення управління державною службою, яке впливає на мотивацію діяльності кожного службовця. На підставі закону приймаються укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, видаються накази Міністерств, розробляються статuti та інструкції.

Укази Президента України – це нормативні правові акти управління, які можуть мати загальний характер і бути індивідуальними.

Постанови Кабінету Міністрів України приймаються як нормативно-правові акти виконавчої влади в межах повноважень, наданих уряду з питань виконання Законів, Постанов Верховної Ради України чи Указів Президента України. Постанови Кабінету Міністрів України також можуть бути загальними та індивідуальними.

У статутах та інструкціях (правилах), затверджених відповідними державними органами, містяться основні положення, які регламентують певні види діяльності, здійснюваної органами внутрішніх справ чи їх окремими підрозділами або окремими посадовими особами.

Посадові особи державної служби у процесі безпосереднього виконання своїх функцій видають акти застосування норм права з конкретних питань діяльності державної служби.

Отже, забезпечення законності в адміністративній діяльності державної служби – це створення такого адміністративно-правового режиму в суспільстві, при якому вся система зобов'язана, з одного боку, суворо дотримуватись вимог законів, а з іншого боку – жадати від посадових осіб і громадян безумовного виконання законів і інших законодавчих актів, здійснювати правоохоронні і правозастосовні заходи з метою зміцнення правопорядку в державі.

Найбільш важливі форми реалізації законності в адміністративній діяльності державної служби наступні:

- здійснення нагляду за виконанням посадовими особами і громадянами законів і інших нормативних актів;
- точне виконання і дотримання службовцями правових актів, що регулюють застосування методів адміністративного впливу;
- дотримання службової дисципліни.

Діяльність державної служби має ґрунтуватися на принципі поваги до прав і свобод людини і громадянина – що впливає як із самого визначення державної служби, так і наведених вище конституційних положень про зміст і спрямованість діяльності держави та її головні обов'язки. Власне, саме забезпечення прав людини і громадянина є головним завданням державної служби.

Вимоги до державної служби у частині дотримання принципу поваги до прав і свобод людини і громадянина конкретизуються у відповідних законах, що регламентують їх статус, завдання та повноваження.

Позапартійність і деполітизація. Цей принцип передбачає заборону використання державної служби для досягнення політичних інтересів окремих угруповань чи осіб. Його дотримання є передумовою незалежності державної служби від впливу окремих політичних партій (угруповань, осіб).

Чинне законодавство України передбачає заборону: по-перше, членства працівників державної служби у політичних партіях; по-друге, використання державної служби у партійних інтересах.

Так, згідно із Законом «Про політичні партії в Україні» членами політичних партій не можуть бути: (1) судді; (2) працівники прокуратури; (3) працівники державної служби; (4) співробітники СБУ; (5) військовослужбовці. На час перебування на зазначених посадах або службі особи, які є членами політичної партії, зупиняють членство в ній (стаття 6).

Статутні закони про правоохоронні органи містять положення про заборону членства їх співробітників у політичних партіях чи громадських об'єднаннях і рухах, що мають політичну мету, а також заборону діяльності таких об'єднань у правоохоронних органах.

Ефективний цивільний контроль за діяльністю державної служби передбачає вимогу підзвітності (підконтрольності) державної служби демократичним органам влади, що поєднується із забезпеченням права контролю над ними органами з боку народу як джерела влади в демократичній державі – через представницькі органи влади (парламент, органи місцевого самоврядування).

Чинне законодавство України передбачає, зокрема, підзвітність (підконтрольність) державної служби Верховній Раді (через щорічні звіти їх керівників, відповіді на запити народних депутатів, парламентських комітетів, постійних і тимчасових комісій) та місцевим радам (через систематичне звітування перед радами керівників місцевих управлінь).

Проводячи аналіз правової основи мотивації діяльності державної служби не можливо залишити поза увагою питання протидія корупційним діям, які мають безпосередній вплив на успішну мотивацію цієї діяльності та сприяють формуванню позитивного іміджу будь-якого службовця. Стратегічним напрямом боротьби з корупцією слід визначити посилення діяльності, спрямованої на виявлення корупційних проявів, та забезпечення притягнення винних осіб до відповідальності.

3.3. Види і форми мотивації державної служби України

Входження України в світовий правовий простір, розвиток і вдосконалення національного права вимагають відповідної орієнтації частини громадян на здійснення професійної державної служби, на забезпечення належного правопорядку в державі.

Мотиваційна готовність до державної служби характеризується складною системою мотивів, які скеровують, посилюють та обумовлюють активність індивіда щодо зазначеної діяльності. Загальна професійна готовність характеризується рівнем розвитку професійних знань, навичок і вмінь, що необхідні молодому спеціалісту на початковому етапі професійної діяльності та сформованістю його психічних пізнавальних процесів, які сприяють результативності діяльності працівник державної служби. Емоційно-вольова готовність до державної служби характеризується здатністю особистості до свідомої регуляції своєї поведінки, дій у будь-яких ситуаціях зазначеної діяльності у відповідності до законів і вимог суспільства.

Серед об'єктивних соціально-психологічних чинників, які в значній мірі детермінують власне суб'єктивну психологічну готовність особистості до державної служби є такі: 1) висока соціальна та державна значущість державної служби; 2) значна фізична, інтелектуальна й емоційна напруженість, високий темп і динаміка її проходження; 3) більш жорстка, у порівнянні з іншими професіями, регламентація та правове регулювання взаємовідносин між її учасниками; 4) висока ступінь колективності діяльності; 5) часта зміна одних видів діяльності, дій на інші, що може бути зумовлено різною оперативною обстановкою; 6) високий рівень організації взаємин по вертикалі і по горизонталі та інші.

В останні роки державна служба почала дещо втрачати у молоді певний особистісний смисл, знизився і рівень її соціально значущої мотивації. Необхідно зазначити, що це детерміновано складними економічними та соціально-психологічними процесами, які відбуваються в суспільстві.

Класифікація професійної мотивації особистості до державної служби включає п'ять основних типів професійної мотивації (Схема 9):

1. Адекватний, який характеризується тим, що ціннісні орієнтації та пов'язані з ними професійні мотиви повністю узгоджу-

ються з реальною, суспільно значущою поведінкою особистості, яка відповідає вимогам професійного та етичного характеру, що пред'являються професією.

2. Ситуаційний, при якому вирішальний вплив на вибір професії мають зовнішні фактори: матеріально-побутова зацікавленість, зовнішній престиж професії, її романтична привабливість.

3. Конформістський. В цьому випадку вибір професії відбувається під впливом референтної (суб'єктивно високо значущої групи: батьки, родичі, друзі та ін.), норми якої для людини є головним регулятором поведінки. Такий вибір здійснюється, як правило, без урахування особливостей своєї особистості, її дійсної спрямованості, здібностей. Цей тип мотивації зустрічається у осіб, що випадково опинилися на службі, а також у дітей, батьки яких – представники державної служби.

4. Компенсаторний. Дана мотивація зустрічається у осіб, що обирають професію службовця як галузь діяльності, в якій є можливість подолати свої слабкі риси характеру (невпевненість, тривожність, замкнутість, переживання особистої неповноцінності, некомунікабельність та ін.) завдяки оволодінню професією, що вимагає прояву мужності, самостійності, рішучості й тому подібних якостей.

5. Кримінальний, який характеризується неявною антисоціальною спрямованістю, що, як правило, маскується правильним поясненням. Ці люди прагнуть використати професію в своїх цілях, які не відповідають вимогам, що постають перед професіоналом. Для них характерні нечесність, безпринципність, схильність до авантюри, стереотипність у відповідях на запитання, знайомство тільки із зовнішніми сторонами державної служби.

Виявлення професійної мотивації та мотивів особистості до державної служби дозволяє:

- відбирати кандидатів зі стійкою професійною мотивацією та зменшити тим самим матеріальні витрати на їх підготовку, та, що не менш важливо, зменшити, якщо не виключити зовсім, пов'язані з цим моральні витрати;
- підвищити ефективність професійної підготовки та навчання, що є особливо важливим у зв'язку з постійним збільшенням обсягу необхідних знань та для скорішого включення в професійну діяльність;

Мотивація державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби

- забезпечити скоріше становлення спеціаліста, керівника, організатора;
- значною мірою забезпечити самостійне засвоєння людиною знань як протягом навчання в навчальному закладі, так і після закінчення його.



Схема 9. Типи професійної мотивації особистості

Відсутність мотиваційного відбору завдає шкоди не тільки суспільству, але й самій людині, що розчарується в своїй професії, так і не полюбивши її. Незадоволеність роботою, розчарування в професії – все це залишається надовго, проявляючись насамперед у байдужому ставленні до роботи, а також у ненормальних стосунках у трудовому колективі, в сім'ї.

Складний та жорстко регламентований нормами закону вид професійної діяльності державної служби накладає відбиток на особистість кожного суб'єкта державної служби та вимагає від нього неухильного дотримання цих норм, особистої дисциплінованості.

Досліджуючи питання мотиву та мотивації особистості до державної служби не можливо залишити осторонь види мотивації персоналу державної служби, які відіграють важливу роль у формуванні мотивації кожного працівника державної служби.

Тепер зупинимося на кожному з зазначених видів мотивації більш детально, щоб мати повну уяву про мотивацію особистості до державної служби.

Упровадження в життя радикальних економічних реформ, пов'язаних з переходом до нових економічних відносин, ставить перед суспільством важке для вирішення завдання – використання людського чинника. Для України воно ускладнюється двома факторами: сьогодні в країні, за даними органів статистики, кожний четвертий – пенсіонер; взятий раніше курс на комерціалізацію економіки втягнув значну частину висококваліфікованого персоналу державних установ у дрібну комерційну діяльність. Це негативно відобразилось на професійному складі кожної організації. Важливу роль відіграють фактори, що впливають на індивідуальну поведінку та успішність діяльності працівників у колективі. Основні причини: усталена звичка більшої частини населення «працювати погано, але одержувати солідну заробітну платню», професійна непридатність часто поєднується з невихованістю, відсутністю чітких принципів життя.

Разом з тим, чинне в Україні законодавство не сприяє підвищенню мотивації праці, що ставить перед менеджерами завдання вироблення нових методів стимулювання персоналу, нових методів роботи з персоналом. Це зумовлюється ще й тим, що у значній частині нинішнього керівництва організацій різних форм власності відсутні професійні навички роботи з персоналом.

В умовах, що склалися в Україні, логіка боротьби за виживання або більш точніше “приспосовання” до змін, що відбуваються, вимагає від організацій та підприємств різного профілю та підпорядкування зміни своєї стратегії. Вирішальною передумовою їх дієздатності та конкурентноздатності визнається людський потенціал. У зв'язку з цим, у різноманітних формах відбувається рух до створення нової моделі розвитку і використання людських ресурсів, головними рисами якої є орієнтація на висококваліфіковані та ініціативні кадри, безперервність процесу збагачення знаннями та кваліфікацією, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху донизу, партнерські стосунки між працівниками різного рівня тощо.

Кадрове забезпечення будь-якої організації здійснюється шляхом набору фахівців, тобто осіб, які оволоділи основами професій, що потрібні конкретній організації. Тому з практичного боку

важливим є характеристика структури кадрів державної служби за такими елементами, як професія, спеціальність, посада, рівень кваліфікації і т. п.

Поняття “*професія*” характеризується багатьма ознаками. З соціально-економічних позицій, наприклад, можуть досліджуватися історія професії, її престиж, її поширеність і т. ін. Існують також виробничо-технічний, медично-гігієнічний, психологічний та інший опис професій. Різноманітні і визначення сутності поняття “професія”, які разом з тим у своїх загальних рисах не суперечать одне одному. З цього приводу наведемо декілька прикладів:

- професія – це сукупність набутих завдяки шкільної та позашкільної виучки спеціальних трудових навичок, які звичайно суміщаються в одній особі і поєднуються загальною назвою;
- професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи в даній області;
- професія – це поняття, яке характеризує підготовку і навички в якомусь виді діяльності.

Однією з умов ефективної діяльності будь-якої організації є професійна придатність її працівників. Під професійною придатністю розуміють наявність професійно важливих якостей та властивостей, у сукупність яких входять індивідуальні властивості людини, що визначають особливості її сприйняття, уваги, інтелекту, її емоціональні та вольові якості, знання, уміння, навички. Визначальною ознакою професійної придатності людини є її здатність виконувати професійну діяльність.

Професійна придатність службовця виражається у їх спроможності виконувати відповідні професійні обов’язки. Особливості служби зумовлюють основні вимоги до державної служби: висока культура, сумлінність, працьовитість, досконале знання дорученої справи, вміння мислити і оперативно діяти в умовах гострого дефіциту часу, мужність, витривалість, здатність переносити можливі тягарі та нестатки, пов’язані із службою і т. ін.

Професійна орієнтація населення на державну службу – це комплексна науково-обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на особу, з метою формування та оптимізації її професійного самовизначення, що базується на основі врахування професійно-важливих особистісних характеристик, потреб кадрового забезпе-

чення державної служби. Вона спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами й можливостями людини та потребами системи державної служби у фахівцях за основними видами.

Професійна орієнтація населення на державну службу є складовою частиною державної системи профорієнтації, яка впливає на стан ринку праці.

Головним завданням профорієнтаційної роботи є сприяння підвищенню ефективності державної служби через поліпшення якості кадрового забезпечення державної служби України у співробітництві з населенням і за його підтримки шляхом:

- надання допомоги громадянам в отриманні інформації про основні вимоги професій (спеціальностей), які висуваються до людини, у порівнянні з власними індивідуально-психологічними якостями.
- формування у громадян об'єктивного уявлення про державну службу та усвідомленої мотивації до навчання в підрозділах початкової підготовки і вищих навчальних закладах з метою оволодіння певною професією (спеціальністю) та подальшої державної служби.

Безпосередній пошук кандидатів на державну службу здійснюється керівниками, де є потреба або планується заміщення вакантних посад та працівниками підрозділів роботи з персоналом. Він передбачає:

- цілеспрямовану роботу з відбору кандидатів у середніх і вищих навчальних закладах Міністерства освіти та науки України, військових частинах і військових комісаріатах, трудових колективах, центрах зайнятості населення;
- публікацію оголошень про вакантні посади в конкретному органі чи установі;
- направлення запитів у навчальні заклади середньої й вищої професійної освіти, у молодіжні й спортивні організації (товариства), командуванню військових частин (підрозділів) щодо кандидатів для заміщення вакантних посад.

Попереднє профорієнтаційне консультування ґрунтується на науково організованій системі взаємодії психолога-профконсультанта (психолога, психофізіолога або підготовленого працівника підрозділу по роботі з персоналом, які володіють фаховими знаннями, тематикою, термінологією, досвідом) і особи, яка потребує допомоги

у виборі або зміні спеціальності чи професії, на основі вивчення психологічних якостей, особливостей життєвої ситуації, професійних інтересів, нахилів, стану здоров'я кандидата та з урахуванням потреб системи державної служби.

Головне завдання професійної консультації полягає в наданні рекомендацій кандидатам щодо оволодіння ними найбільш перспективними професіями та спеціальностями для подальшої роботи в системі державної служби.

Професійно-психологічний відбір – це комплексне дослідження особистості з метою прогнозування її професійної придатності на основі наявних у неї фізичних і психічних властивостей. Це спеціально організований дослідницький процес, мета якого – виявити й визначити за допомогою наукового обґрунтованих методів ступінь та можливість психофізіологічної й соціально-психологічної придатності кандидатів на навчання або роботу за складними відповідальними професіями згідно з нормативними вимогами.

Професійно-психологічний відбір здійснюється з метою забезпечення їх якісного комплектування, профілактики передчасної втрати здоров'я під впливом різноманітних факторів професійної шкідливості психологічно-деформуючого характеру та девіантної поведінки у працівників.

Основними завданнями професійно-психологічного відбору на державну службу є:

- виявлення серед кандидатів осіб із нервово-психічною нестійкістю та в стані дезадаптації;
- оцінка психологічної придатності кандидатів до конкретного виду діяльності й прогноз успішності їх професійного навчання;
- оцінка рівня професійної адаптації кандидатів;
- виявлення осіб з асоціальними установками, корисливою чи кримінальною мотивацією.

Професійно-психологічний відбір кандидатів згідно з вимогами чинного законодавства України, здійснюється в три етапи.

На першому етапі професійно-психологічного відбору фахівцями структурних підрозділів служби психологічного забезпечення здійснюється комплексне психодіагностичне обстеження кандидатів. Комплексне психодіагностичне обстеження кандидатів здійснюється з метою структурного аналізу особистості кандидата та оцінки відповідності його особистісних якостей вимогам обраної професії,

спеціальності згідно з «Професіографічним описом основних видів діяльності, психограм спеціальностей та критеріїв відбору». Воно повинне здійснюватися виключно працівниками з фаховою психологічною освітою та додатковим підвищенням кваліфікації.

До кандидата в обов'язковому порядку доводиться повна інформація про умови й порядок проведення психологічного обстеження. Водночас у структурних підрозділах служби психологічного забезпечення на кандидатів оформляються алфавітна картка із метою архівного обліку результатів і подальшого збереження матеріалів професійно-психологічного відбору.

Якщо перед проведенням психологічного обстеження у кандидата виявлено стомлення, психоемоційний стрес чи стан після перенесеного захворювання, то проведення обстежень переноситься на інший день, погоджений з кандидатом. Індивідуальне обстеження проводиться з метою оцінки професійно важливих якостей, одержання розгорнутої психологічної характеристики особистості, виявлення можливої психічної дезадаптації і здійснюється з використанням основних і додаткових психодіагностичних методів і методик. Індивідуальне обстеження проводиться психологом в окремому кабінеті у формі співбесіди та психологічного тестування.

Додаткові методи і методики застосовуються у випадках, коли:

- показники кандидата за основними методами й методиками не відповідають нормативним значенням (у тому числі, при недостовірних даних);
- результати співбесіди дозволяють припустити наявність відхилень у психічному стані кандидата;
- необхідне уточнення чи підтвердження виявлених несприятливих психологічних характеристик.

Висновок на кандидата надсилається керівнику. Тільки після ознайомлення з висновком професійно-психологічного відбору й особистою співбесідою з кандидатом керівник приймає рішення про проведення соціально-правового вивчення кандидата (спеціальної перевірки).

Висновок повинен містити розгорнуту психологічну характеристику кандидата й один із наступних висновків про його професійно-психологічну придатність до конкретного виду діяльності із зазначенням посади та групи призначення:

Мотивація державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби

- рівень «А» – рекомендується (повною мірою відповідає вимогам обраної професії (спеціальності), посаді, що передбачається). Висновок «рекомендується» виноситься стосовно кандидатів, у яких виявлено індивідуальні особливості, що забезпечують оптимальну адаптацію до умов і характеру майбутньої діяльності, включаючи екстремальні ситуації. Для цих осіб прогнозується успішність служби й низька ймовірність розвитку девіантної (ненормативної) поведінки чи професійних захворювань. Ефективність і надійність їхньої діяльності в основному визначається рівнем професійної підготовленості. У таких кандидатів на службу:
- інтелектуальні якості повинні сприяти розумінню цілей службової діяльності, її специфічних особливостей, самостійності вибору способу вирішення й прогнозування розвитку ситуації;
- контроль поведінки повинен відповідати реакції оточуючих його людей, зміні обстановки й задач як у звичайних умовах службової діяльності, так і в екстремальних ситуаціях;
- мотиваційна спрямованість повинна відповідати професійно схваленим;
- комунікативні якості повинні забезпечувати стиль спілкування, адекватний специфіці конкретної службової діяльності.

Первинними матеріалами обстеження є заповнені бланки тестів, комп'ютерні роздруківки результатів тестів, запису поліграфічних досліджень кандидатів на службу, навчання, працівників при переміщенні тощо.

- рівень «Б» – рекомендується умовно (в основному відповідає вимогам обраної професії (спеціальності), посаді, що передбачається, допускається до професійної діяльності за умови суттєвого дефіциту кандидатів).

Висновок «рекомендується умовно» виноситься щодо кандидатів, у яких індивідуальні особливості можуть значно утруднити (подовжити) період адаптації до служби у найбільш відповідальних чи екстремальних ситуаціях і не дозволяють надійно прогнозувати успішність служби на посаді, що передбачається, чи навчання, навіть за умови якісної професійної підготовки. Для даної категорії кандидатів важливим моментом профілактики порушень адаптації чи девіантної поведінки в екстремальних ситуаціях є формування стійких професійних навичок. За умови високої мотивації до дер-

жальної служби ефективна діяльність таких кандидатів протягом тривалого періоду, як правило, ускладнюється у зв'язку зі швидким виснаженням функціональних резервів через постійну перенапругу.

Порушення адаптації, хворобливі стани чи девіантна поведінка у цих осіб можуть проявитися навіть у штатних ситуаціях. Вони, в більшості випадків, можуть належати до групи посиленої психологічної уваги і вимагають активного спостереження з боку психолога. Їм може бути відмовлено в прийомі на державну службу, або на дану посаду відразу по завершенню процедури професійно-психологічного відбору.

- рівень «В» – не рекомендується (не відповідає вимогам обраної професії (спеціальності), посаді, що передбачається).

Висновок «не рекомендується» виноситься стосовно кандидатів, які мають явні ознаки дезадаптації з високою ймовірністю розвитку захворювань, незадовільну мотивацію до служби, негативні індивідуально-психологічні особливості, асоціальні форми поведінки. У цих кандидатів стан дезадаптації може розвинути, навіть, у звичайних ситуаціях.

До цієї ж категорії належать особи, які мають низький рівень професійно значущих психологічних і психофізіологічних якостей, знижені резерви функціональних систем.

Зазначені висновки мають рекомендаційний характер і повинні враховувати ступінь відповідності індивідуальних психологічних і психофізіологічних якостей кандидата критеріям психологічної придатності до основних видів діяльності чи навчання в системі державної служби, а також наявності ознак психічної дезадаптації (нервово-психічної нестійкості)

Другий етап професійно-психологічного відбору здійснюється у вигляді психодіагностичного тестування готовності кандидатів до навчання, що є першим із вступних іспитів (екзаменів). Психодіагностичне тестування проводиться із суворим дотриманням єдиних умов для всього контингенту кандидатів на навчання, чіткість інструкцій та стандартність процедури обстеження.

Третій етап професійно-психологічного відбору – професійна адаптація працівника до нових умов службової діяльності, що покликана сприяти входженню особи у службову діяльність, практичній перевірці правильності професійного вибору й успішному професійному становленню молодого працівника.

Сучасний рівень розвитку науки дозволяє вже зараз підійти до розробки науково обґрунтованої методики підбору й розміщення персоналу не тільки з позиції ділових якостей, виявлених людиною в минулій діяльності і засвідчених, як правило, анкетною та характеристикою, але й з погляду фактичної придатності кандидата на посаду до конкретної роботи. Таке завдання може бути вирішеним за допомогою соціальної психології, яка з урахуванням особливостей тих чи інших професій розробляє вимоги, пропонувані до працівника, а також способи виявлення його якостей. Виділяється чотири групи вимог до працівника. До анатомо-фізіологічної характеристики входять стан організму (здоров'я, ступінь нервової і фізичної напруги, стомлюваність), особливості нервової організації (рухливість, урівноваженість), особливості аналізаторів (зорового, слухового, рухового, дотикального). Здатності людини: спостережливість, сприйнятливність, точність аналізу сформованої обстановки, кмітливність, швидкість узагальнення, особливості уваги, якість пам'яті, обсяг емоційного навантаження. Кваліфікація: досвід, знання й уміння, навички, звички. Мотиви праці: задоволеність роботою, зацікавленість у її змісті і результатах, у моральному і матеріальному заохоченні.

Усі ці якості можуть бути виявлені в результаті ретельного вивчення матеріалів, що характеризують працівника (анкет, характеристик, атестацій, відгуків інших осіб), шляхом медичного огляду, проведення психологічних бесід, а також за допомогою спеціальних психологічних тестів.

Неуважність до проблем професійного добору призводить до негативних наслідків. Вони виявляються насамперед у низькій ефективності праці працівників, зайнятих «не своєю справою», повільному опануванні ними професії, незадоволені роботою і як наслідок – у плинності персоналу.

Конкурсний порядок заміщення посад встановлюється вищим органом, а не на розсуд керівника. Особливим методом вивчення працівників є з'ясування думок про них інших працівників. З цією метою використовуються різноманітні форми: особиста бесіда, анкетне опитування. Одним з методів вивчення персоналу є знайомство з відповідними документами: анкетами, характеристиками тощо.

3.4 Роль керівника у формуванні позитивної мотивації персоналу державної служби України

Успішне функціонування організації, так само як і успішна діяльність кожного її члена, потребує значних зусиль щодо їх організації, визначення цільової спрямованості, координації дій індивіда і групи, тобто потребує управління. Тому одним з важливих аспектів розподілу праці в колективах є поділ людей на керівників і керованих.

Керівник є провідним і організуючим елементом в системах соціального управління. Управління діяльністю організацій і груп здійснюється у формі керівництва і лідерства, яке можна ототожнити з мотивацією. Ці дві форми управління мають певну схожість. Керівник – це той, хто керує, веде, вказує дорогу, тобто лідер (від англ. leader – ведучий). В той же час ці поняття різняться, оскільки керівник в більшій мірі виражає свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин в групах, хоча ці дві форми управління іноді поєднуються в одній особі.

Талант управління людьми ґрунтується на цілому комплексі соціально-психологічних якостей і властивостей. Велику роль грає довіра і любов мас до свого лідера. Довіра лідерові – це визнання його заслуг, достоїнств, повноважень, що означає – люди перебувають у стані внутрішньої згоди і єднання з лідером.

Керівник – це особа, яка наділена правом прийняття рішень і виступає єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. З виникненням понять «керівник», «керівництво» з'явилась велика кількість їх визначень.

Керівник державної служби – це професія, специфіка якої включає в себе конкретні завдання щодо боротьби із злочинністю і охорони громадського порядку, він здійснює свої управлінські функції через організаційні аспекти, діючи безпосередньо на людей, які вирішують ці завдання.

Керівники всіх рівнів зобов'язані повсякденно і повсякчасно контролювати роботу підлеглих підрозділів та працівників, вимагати суворого дотримання особовим складом вимог законності, піклуватися про своєчасне доведення до виконавців наказів, ін-

струкцій, вказівок, визначати обов'язки і права працівників щодо застосування законів та підзаконних актів про посилення охорони громадського порядку та про боротьбу зі злочинністю.

Завдання керівника при реалізації ним контролю полягає в тому, щоб повною мірою забезпечити комплексний нагляд за здійсненням і перевірку своєчасності та якості виконання всіх видів роботи та обов'язків, покладених на очолюваний ним орган підзаконними актами, відомчими організаційно-розпорядчими, плановими та іншими рішеннями.

Необхідно підкреслити, що спільна праця людей, спрямована на досягнення конкретної мети, неможлива без відповідної організації їх діяльності. Діяльність сучасного керівника є багатоплановою. Вона поєднує діяльність по визначенню основних цілей інституту, організації, підрозділу, а також шляхи їх досягнення, стратегії розвитку: це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій, як по відношенню до підлеглих і організації в цілому, так і до вищих органів. Нарешті, діяльність керівника передбачає і певний тип спілкування у стосунках з особами – учасниками управлінських відносин. Однак, для того щоб виконувати функції керівника, останньому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, яка склалася, і від якостей керівника.

Залежність влади від особистості, на яку спрямовано управлінський вплив, полягає ще і в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно поводить себе. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею, інші визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд. Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час. Отже, не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях. Влада керівника над підлеглими залежить також від його особистих якостей і насамперед від професійної компетентності й вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Керівник державної служби – це діяльність, специфіка якої включає в себе конкретні завдання щодо боротьби із злочинністю і охорони громадського порядку, він здійснює свої управлінські функції через організаційні аспекти, діючи безпосередньо на людей, які вирішують ці завдання. Керівник повинен вжити всіх заходів, щоб об'єднати керований ним колектив в єдине ціле, визначити його діяльність, координувати дії всіх його ланок.

Кожен керівник в своїй управлінській діяльності повинен чітко дотримуватись правового забезпечення, але нерідко в практичній діяльності, виконуючи поставлені перед ними обов'язки, керівники державної служби не дотримуються вимог нормативних актів і допускають значні недоліки в організації роботи.

В той же час, неможливо не відзначити, що кожному керівнику державної служби для виконання управлінської діяльності притаманний лише його особистий стиль управління, який і впливає в подальшу на формування позитивної мотивації його підлеглого персоналу.

Таким чином, якщо керівник намагається досягти максимальної ефективності у своїй роботі і прагне отримати від підлеглих найбільшої віддачі, то він повинен навчитися користуватися різними стилями і методами впливу на них, використовуючи ті, що відповідають конкретній ситуації. Необхідно враховувати також і індивідуальні реакції людей на один і той же стиль управління, що зумовлено різним рівнем загальної культури, освіти, життєвим досвідом, типом особистості та деякими іншими факторами.

Існує декілька основних галузей комунікативної взаємодії керівника і підлеглого:

- наймання на роботу в підрозділ (мета – переконати кандидата на службу в її перевагах у даному місці і одержати певне уявлення щодо новачка);
- орієнтація (мета – ознайомлення працівників з обсягом роботи і формування в них впевненості в її виконанні, розкриття перед працівниками загальної ідеології організації);
- індивідуальна оцінка (мета – повідомлення підлеглому своєї оцінки його внеску в діяльність організації);
- особиста безпека (мета – надання особовому складу інформації про ступінь їхньої безпеки і заходи, які вживаються для її забезпечення);

Мотивація державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби

- дисципліна і законність (мета – ознайомлення персоналу з чинним законодавством України, що регламентує правила поведінки під час виконання служби і поза її, статутами, розпорядженнями, інструкціями з тим, щоб працівники могли краще до них пристосуватися);
- функціонування (мета – забезпечення персоналу необхідною інформацією про їхню службову функцію і їхню роль в організації).

Як бачимо, діяльність керівника, командира щодо направлення комунікативних потоків підлеглим є ні що інше, як виконання однієї з найважливіших функцій організації – задоволення однієї з фундаментальних людських потреб – потреби працівника в повазі, визнанні.

Спеціалісти в галузі соціальних організацій виділяють декілька причин, що негативно впливають на комунікативні потоки як по вертикалі, так і по горизонталі:

- недостатнє розуміння начальниками і командирами важливості комунікацій;
- несприятливий соціально-психологічний клімат у підрозділі;
- індивідуальні особливості особового складу;
- неповнота інформації, що сприймається;
- погана структура повідомлень;
- відсутність зворотного зв'язку.

Для зниження дії зазначених причин керівники державної служби використовують особисті зустрічі з персоналом підрозділів і служб, індивідуальні бесіди, збори особового складу. У ряді служб встановлено телефон прямої лінії, за яким працівник може безпосередньо повідомити начальнику про свої проблеми або про проблеми в підрозділі, в якому він служить.

Особливо важливою є ефективна комунікація при розв'язанні конфліктів різного рівня.

Вплив керівника на діяльність органу, підрозділу в цілому і на формування мотивації підлеглих, безпосередньо, ґрунтується не тільки на його офіційних повноваженнях, але й на особистому авторитетові, тобто має дві складові: формального керівника та неформального лідера. Найоптимальнішим є тип керівника з високим офіційним, професійним та особистим статусом. Кожен керівник державної служби – це особистість зі своїм характером,

своїм баченням проблеми, досвідом і знаннями. Але це не виключає необхідність для кожного керівника відповідати певним загальним вимогам, які досить часто впливають на подальшу роль у формуванні мотивація діяльності підлеглих. Насамперед, це компетентність, глибоке розуміння особливостей поставлених завдань, ідейна загартованість та патріотизм. Керувати – це значить примусити вірити в необхідність того, що належить зробити. Досягнення подібного ефекту управління – одне з найважливіших завдань керівника і сприяє розвитку позитивної мотивації в діяльності підлеглих. До майстерності управління, яка і відіграє значну роль у формуванні мотивації діяльності підлеглих, крім правової, політичної, філософської та економічної підготовки керівника, мають пряме відношення знання фізіології та психології, соціології та медицини, етики й педагогіки, ораторської майстерності. У таких керівників добре розвинуте вміння спілкуватись і позитивно впливати на колег і підлеглих, орієнтуватись в деталях розвитку ситуації, поєднувати у своїй діяльності слово і справу. Вони знають, чого хочуть, і роблять те, про що говорять, їм через це й більше довіряють. Керівник повинен мати в постійному користуванні законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність державної служби у найважливіших питаннях. Жоден керівник не може стати хорошим організатором, якщо він не вміє працювати з людьми. Ця робота вимагає вміння чітко визначати цілі, завдання і функції, встановлювати права посадовим особам, що керують підрозділом, приймати рішення і організовувати їх реалізацію, здійснювати дієвий контроль, ефективно використовувати сили і засоби. Людина може вважатися керівником тільки тоді, коли вона здатна організувати підлеглий їй колектив на успішну реалізацію поставлених цілей і завдань та вміє організувати себе. Керівник (начальник) повинен постійно бути прикладом у додержанні законності та дисципліни, бездоганному виконанні вимог присяги, статутів, наказів і норм моралі, розвивати і підтримувати у підлеглих свідоме ставлення до виконання службових-обов'язків, почуття честі і гідності, заохочувати розумну ініціативу, самостійність у службі, суворо карати за недбалість. Особливу увагу начальник повинен приділяти вивченню індивідуальних якостей підлеглих, додержанню статутних відносин між ними, згуртуванню колективу, своєчасному встановленню причин проступків підлеглих і запобіганню їм, створенню обстановки нетерпимого ставлення до порушників

дисципліни, тобто сприяти досягненню позитивної мотивації в діяльності підлеглих, підвищення рівня їх самооцінки і відданості своїй справі.

Посадові обов'язки керівника, його владні повноваження – це механізм, який забезпечує управління персоналом. Вони регулюють діяльність керівника, підкреслюють його статус та виконують деякі інші функції. Разом з тим вкрай потрібним є і вплив внутрішніх механізмів управління персоналом. Серед яких перш за все треба відзначити: авторитет керівника, явище лідерства (мотивації), вміння працювати у команді та ін. Гармонійне поєднання цих механізмів свідчить про високий рівень управлінської культури керівника. Формування такого рівня управлінської культури керівника є один із пріоритетних напрямків роботи кадрових апаратів.

Вступаючи на службу до державної служби людина здійснює кардинальні зміни власного життя. Нові функціональні обов'язки, зміна соціального оточення, прийняття нової соціальної ролі – усе це неминуче пов'язано з комплексним розвитком і реконструкцією психологічних якостей, значеннєвої структури, Я-концепції особистості.

Психологічне супроводження процесу “входження” у професію працівника державної служби повинно розглядатися як поетапна, комплексна робота. Цю роботу доцільно здійснювати за такими основними напрямками (Схема 10).

1. Вивчення й аналіз психологічних особливостей працівника.

Мається на увазі одержання об'єктивної інформації щодо особистісних і соціально-психологічних якостей, мотиваційної сфери і ціннісних орієнтацій. Важливе значення мають відомості про рівень, особливості і динаміку розвитку вищих психічних функцій (пам'яті, уваги, мислення, сприйняття). У цьому цей етап перегукується з етапом профвідбору.

Методами збору зазначеної інформації можуть служити психологічні тести (стандартизовані і проєктивні), дані соціометричних досліджень, спостереження психолога, індивідуальні бесіди (психологічні консультації) і групові тренінги.

Варто приділяти особливу увагу виявленню можливих внутрішніх протиріч, використанню механізмів психологічного захисту і характеру соціальних конфліктів, що виникають у молодого працівника. Часто саме вони гальмують психологічне і фахове зростання починаючого працівника.

2. Формування індивідуального стилю фахової діяльності.

Вивчення психологічних особливостей працівників не є самоціллю. Воно проводиться не тільки і не стільки для оцінки ступеня розвитку професійно важливих якостей – “поточного рівня профпридатності”, скільки для допомоги при входженні в нове фахове співтовариство (встановленні стосунків із колегами по службі, засвоєнні фахових знань і умінь, формуванні планів фахового зростання і т. д.), у формуванні індивідуального стилю фахової діяльності.

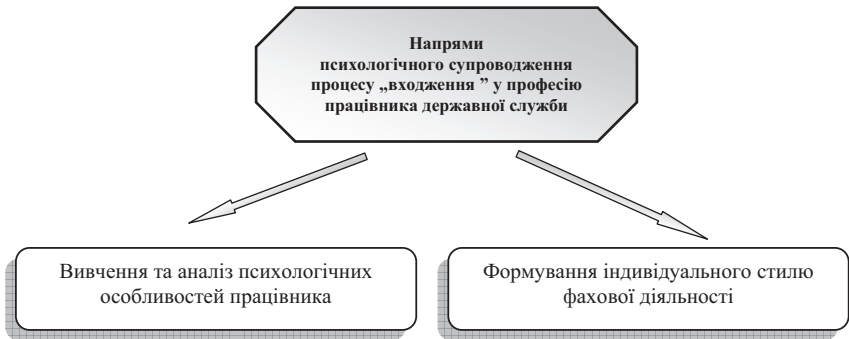


Схема 10. Напрями психологічного супроводження процесу „входження” у професію працівника державної служби

У основу цих процесів повинно бути покладено:

- фахову освіту (правова грамотність, володіння засобами особистої безпеки, освоєння тактик поведінки в різноманітних службових ситуаціях і ін.);
- знання працівником своїх психологічних особливостей і проблем;
- уміння психологічно грамотно взаємодіяти з іншими людьми;
- наявність інформації щодо психологічних професійно значущих якостей;
- уявлення про найбільш поширені варіанти індивідуальних стилів фахової діяльності;
- розуміння, що процес трудового становлення в складних видах діяльності неможливий без активного створення індивідуальних форм і методів досягнення фахового результату;

Мотивація державного службовця, засоби впливу на персонал державної служби

- уміння самостійно виходити з несприятливих у психологічному аспекті станів (стрес, страх і ін.).

Найбільше важливим і складним аспектом мотивації персоналу державної служби є ефективне просування працівників службовими східцями. Ефективним просуванням можна вважати таке, що забезпечує вирішення цілей підрозділу при найменших витратах і в потрібний час.

Працівники державної служби переважно складають присягу.

Прийняття присяги є ключовим моментом у становленні молодого працівника як повноправного члена колективу. Напередодні необхідно роз'яснити працівнику її зміст, значення самого акту прийняття присяги, моральну відповідальність за дотримання її вимог. Присяга приймається в урочистій обстановці, оголошується особисто, текст присяги з власним підписом прилучається до особової справи. Присяга складається один раз за всю службу або за місцем навчання, або за місцем служби.

Досвідчений наставник, який згідно з наказом закріплюється за молодим співробітником постійно піклується про нього, допомагає опанувати доручену ділянку роботи, рекомендує вивчити необхідну документацію, дає поради при прийнятті рішень, допомагає практично. За підсумками наставництва відбувається перебудова адаптаційних механізмів з урахуванням більш високих вимог, які пред'являються до індивіда оточуючим середовищем.

Без професійної адаптації неможливе забезпечення професійної надійності персоналу державної служби, в тому числі і державної служби, яка полягає у здатності працівників впевнено, успішно та ефективно, з дотриманням вимог чинного законодавства та службової дисципліни, виконувати свої функціональні обов'язки як за звичних умов професійної діяльності, так і за екстремальних умов.

Професійна адаптація молодого працівника виявляється у його пристосуванні та звиканні до характеру, режиму та умов праці, у певному рівні оволодінні фаховими знаннями, вміннями та навичками, у формуванні необхідних професійних якостей особистості, які потрібні для успішного оволодіння даною спеціальністю і включає в себе такі компоненти:

- адаптація до змісту діяльності;
- адаптація до умов діяльності;
- адаптація до службового колективу;

- адаптація до стосунків з керівництвом;
- включення в первинну (малу) групу колег;
- включення в процеси саморозвитку (розвиток мотивації, оволодіння професійними знаннями, становлення професійних вмінь, навичок тощо).

Відсутність хоча б одного з компонентів призводить до порушення цілісності всього процесу і не дозволяє говорити про успішність адаптації в цілому та може в подальшому призводити до низької ефективності та якості оперативно-службової діяльності, дисциплінарним порушенням, явищам психічної дезадаптації, аж до формування кризових психологічних станів у молодих працівників.

Головними суб'єктами, які задіяні в процесі професійної адаптації молодих працівників державної служби, які визначають її результативність, є:

- керівники органів та підрозділів державної служби;
- працівники кадрових апаратів та відділів по роботі з персоналом;
- наставники;
- працівники Центрів (груп) практичної психології.

Об'єднання зусиль керівника, наставника, працівників кадрового апарату, психолога та планування процесу адаптації молодого працівника до умов професійної адаптації дозволяє, з одного боку, зменшити можливість помилок, невдоволення, розчарувань, які пов'язані з першими кроками в службовій діяльності та можуть в подальшому призвести до проявів негативних явищ (пияцтва, професійної деформації), а з іншого боку сприяє зниженню плінності кадрів, покращенню професійної підготовки особового складу, забезпеченню професійної та соціально-психологічної надійності молодого працівника.

Враховуючи вищенаведене вважаємо, що до напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу державної служби з боку керівництва можна віднести (Схема 11):

- по-перше, наставництво, як необхідну умову професійної адаптації молодих працівників до служби в правоохоронних органах;
- по-друге, проведення атестації працівників державної служби;
- по-третє, просування по службі персоналу державної служби за допомогою підвищення кваліфікації та професійного навчання в учбових закладах.



Схема 11. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу державної служби

Ключові поняття:

мотив, мотивація праці, мотиваційна сфера, теорія справедливості, теорії рівності, адміністративна діяльність, позапартійність і деполітизація, ефективний цивільний контроль, адекватний тип професійної мотивації, ситуаційний тип професійної мотивації, конформістський тип професійної мотивації, компенсаторний тип професійної мотивації, кримінальний тип професійної мотивації, професія, керівник, керівник державної служби

Питання для самостійного контролю:

1. Дайте визначення мотиву.
2. В чому полягає різниця між мотивом та мотивацією?
3. В чому полягає сутність „теорії рівності”?

4. За якими напрямами формуються стійкі позитивні мотиви діяльності?

5. На яких принципах ґрунтується діяльність державної служби?

6. Назвіть і охарактеризуйте основні типи професійної мотивації.

7. Дайте визначення професії.

8. Назвіть основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу державної служби.

9. Які права мають державні службовці?

10. Хто такий державний службовець?

11. Які типи посад ви знаєте?

РОЗДІЛ IV

СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

4.1. Поняття, зміст і концептуальні основи етикету офіційних заходів

Етика – одна з якнайдавніших філософських теорій, об'єктом вивчення якої є мораль, етичні проблеми, що виникають перед суспільством. За своєю концептуальною основою етика претендує на вирішення найважливіших проблем, що коли-небудь стояли перед людством: у чому сенс життя людини, що вважати добром, а що злом, істинним і помилковим, справедливим і несправедливим.

Принципи моральності історично мінливі, і кожен народ мав право вважати саме свою мораль якнайкращою. Змінюючись разом із змінами суспільства, мораль випробовувала дію релігії, науки, знала власні зльоти і падіння, зигзаги і відхилення. Зовсім непрості взаємини між правом, соціальним управлінням і етикою. Спочатку право, закон і етика повинні виконувати схожі функції регулювання життєдіяльності суспільства, але не в кожному випадку закон буває етичний, закон не може бути універсальним для всіх життєвих випадків. Етика проявляє значно велику гнучкість в порівнянні з жорсткими вимогами адміністративного права, вона розташовує безліччю методів неформальної дії на особу. Небезпечні наслідки науково-технічного прогресу і екологічні зрушення в природі змусили багато учених глибше вникати в етичні проблеми людського спілкування і відповідальності інженерів і учених перед суспільством.

В етиці ділових відносин багато спірних і суперечливих проблем. Наприклад, один із основних постулатів етики затверджує примат суспільного над приватним, необхідність ставити інтереси держави

вище інтересів окремої людини (громадська етика, певною мірою і комуністична мораль), але з іншого боку, однією з основних вимог цивільної етики є дотримання прав людини, категорично заборонне ухвалення рішень, що ущемляють права хоч би одного члена суспільства, заборона на дискримінацію одних шляхом надання будь-яких привілеїв іншим. Професійний розподіл праці, що історично склався в суспільстві, сприяв появі і професійній моралі. Досить пригадати знамениту клятву Гіппократа, кодекси офіцерської честі і військову присягу – всі ці ритуали відображають кастово-корпоративні етичні принципи. До деяких видів професійної діяльності пред'являються підвищені моральні вимоги через особливу відповідальність і важливість результатів праці фахівців, об'єктом діяльності яких є людина. Це працівники охорони здоров'я, освіти, правоохоронних органів, засобів масової інформації і, звичайно, керівники будь-яких рівнів. До працівників цих професій пред'являється вища і багатогранніша міра моральної відповідальності і норм поведінки. Порушення принципів ділової етики цими працівниками надає негативну дію на статус і репутацію всієї професійної групи.

У системі важливих законів управління, що регламентують процедуру спілкування людей один із одним, міцне місце займає етикет, тобто правила поведінки в суспільстві. Засоби масової інформації і спеціальна література все частіше звертаються до проблеми етикету. Цей підвищений інтерес до питань етикету пояснюється не тільки ностальгією за «добрими старими часами», не тільки поїздками керівників держави за рубіж, але й прагматичнішими причинами, що почастишали. Часто, дуже часто, розумні, енергійні підприємці терпіли фіаско при спілкуванні з іноземними партнерами через свої погані манери і невміння триматися в суспільстві. Спроби виправдати свою невихованість особливими принципами гостинності й «сучасними» манерами не витримують ніякої критики.

Відомо, що основи європейського етикету були закладені при блискучому дворі короля Франції Людовика XIV, коли були продумані до найдрібніших подробиць правила поведінки придворних, сановників і гостей на державних церемоніях, святах і балах. Запрошені на такі торжества отримували спеціальні квитки (етикетки) з вказівкою часу і місця організації прийому, а також рекомендації за регламентом і особливостями костюма. Хоча, поза сумнівом, у всі часи і у всіх народів були свої встановлені правила і норми поведінки для різних соціальних кругів, але сучасні основи етикету були регламентовані французькими придворними «етикетками».

Відношення суспільства до етикету, особливо тих соціальних шарів, які не слідували його правилам, часто бувало скептичним, ще частіше – іронічним, а іноді, і відверто ворожим, критичним. Проте життя переконливо довело, що правила поведінки в суспільстві існують і ці правила необхідно виконувати, щоб не бути ізгоєм. Багатьом вже стало ясно, що якщо одягатися неохайно, їсти руками, вживати нецензурні слова, то двері багатьох будинків і установ закриються перед ними, ділові і дружні контакти стануть неможливими. Який стиль поведінки взяти за основу, адже кожен шар суспільства має свої звичаї, свої негласні правила поведінки, – завдання не таке вже просте, і кожен вирішує його згідно передбаченим еталонам, звичаям свого звичного соціуму відповідно до рівня своєї культури, інтелектуального багажу і виховання.

Наприклад, насмішники запевняють, що у середовищі художників необхідно бути неохайним, носити невипрані темні, бажано клітчасті сорочки, обов'язковий светр і мішкуваті брюки, туманно міркувати про експресію, зникле світло, про своє невизнане «бачення», бути неодмінно волохато-бородатим і з огидою пити горілку. Актори і особливо режисери повинні володіти пошарпаною шкіряною курткою і кепкою, бути гранично розкутими, майстерно розповідати анекдоти і охоче приймати запрошення поклонників «посидіти» у ресторані.

Головна особливість етикету – його розумність, основи – етичні норми, його мета – не ускладнити, а полегшити поведінку людини в суспільстві. Можна, звичайно, їсти й руками, але це безрозсудно і непрактично, можна пити шампанське з алюмінієвого кухля, але ж, погодьтеся, смачніше, приємніше і урочистіше пити його з гарного келиха. Аморально сміятися над калікою, ударити жінку, грубити старому, глумитися над беззахисним і слабким – все це, природно, засуджується правилами етикету. Людовик XIV, бажаючи перевірити вихованість вельможі, відомої своїми бездоганними манерами, запропонував йому першому увійти до карети і вельможа прийняв запрошення без всіляких коливань. «Ось, дійсно чемна людина!» – сказав король: етикет вимагає спрощувати, а не ускладнювати відносини між людьми. Життя багатообразне, але і воно складається з окремих, часто стандартних ситуацій, і етикет за багато століть свого існування відпрацював бездоганно розумні реакції людини на ці типові ситуації.

Література з правил етикету детально описує що, як, де, коли повинна робити вихована людина, хоча життєвих колізій нескінченно

багато і врахувати всі нюанси поведінки при незліченних комбінаціях життєвих ситуацій абсолютно безнадійно. Вважається, що етикет лише формалізує відносини між людьми і не ставить перед людиною проблеми вибору між добром і злом, між справедливістю і несправедливістю. Проте, щоб досконало оволодіти етикетом, необхідно, в першу чергу, невпинно удосконалювати самого себе, щоб мати благородні манери, потрібно бути самому благородною і порядною людиною, хоча, на жаль, відомі і прикрі виключення. Виховання, честь, гідність – головні і неодмінні основи етикету. Той, хто не володіє цими основами, приречений кожного разу болісно шукати вірне рішення, постійно помилятися і в результаті, намагаючись утішити свою уражену самолюбність, заявити, що «всі ці церемонії» абсолютно зайві.

Сучасні освічені і культурні люди починають все більше уваги приділяти своїм манерам, зовнішності, але найчастіше з етикету беруться лише зовнішні його атрибути: чоловіки поспішають цілувати пані ручки, болісно намагаються їсти тільки лівою рукою, носити незвичного «метелика» і хусточку в нагрудній кишені піджака. Так, важливі і зовнішні прояви хорошого виховання, всім потрібно вчитися самим і вчити своїх дітей, але головне – невимушеність, природність поведінки і доброзичливе, поважне, попереджувальне відношення до тих, що всім оточують.

Сучасні фахівці з етикету радять одягатися наступним чином. На прийоми до 20:00, чоловікам можна одягати будь-які костюми не яскравих кольорів. На прийоми, що починаються після 20:00 слід вдягати костюми чорного кольору. В офіційній обстановці піджак повинен бути застебнутий. У застебнутому піджаці входять до знайомих, до ресторану, залу для глядачів театру, сидять у президії або виступають з доповіддю, але при цьому слід знати, що нижній гудзик піджака ніколи не застібають. Розстебнути гудзики піджака можна на обіді, вечері або сидячи в кріслі.

У разі, коли потрібно одягати смокінг – це спеціально вказується в запрошенні (*cravate noire, black tie*).

Колір чоловічих шкарпеток повинен бути у будь-якому випадку темніше, ніж костюм, що створює перехід від кольору костюма до кольору взуття. Лаковане взуття вдягається тільки до смокінга.

Журнал «Models of the season» рекомендує дотримуватися наступних правил:

- піджак краще обирати класичний «англійський» (з двома шлицями ззаду). На відмінну від «європейського» (без шлиц) і

- «американського» (з однією шлицею) він дозволяє своєму володареві не тільки елегантно стояти, але й елегантно сидіти;
- брюки повинні бути такої довжини, щоб спереду трохи спускалися на взуття, а ззаду доходили до початку каблука;
 - сорочка під піджаком допускається тільки з довгими рукавами. Не слід надягати нейлонові і трикотажні сорочки;
 - комір повинен бути на сантиметр, півтора вище за комір піджака;
 - жилет повинен бути не дуже короткий, ні сорочка, ні ремінь не повинні бути видні;
 - ремінь виключає підтяжки і навпаки;
 - шкарпетки до ділового і святкового костюма підбираються у тон, у жодному випадку не білі і достатньо довгі.

Жінка користується значно більшою свободою у виборі фасону одягу і тканини ніж чоловік. Основне правило, якого слід дотримуватися при виборі одягу, – це відповідність часу і обстановці. Тому не прийнято приймати гостей або ходити у гості в розкішних платтях у денний час. Для таких випадків підійде елегантне плаття або плаття-костюм.

Якщо людина хоче підкреслити «білизна» свого обличчя, то їй слід вдягати червоний одяг, у будь-яких інших поєднаннях червоний колір одягу пригнічує звичайний (природний) колір особи. Жовтий колір одягу додає кольору обличчя фіолетового відтінку.

Зазвичай колір одягу підбирають з таким розрахунком:

- блондинкам більше всього підходить синій колір;
- брюнеткам – жовтий колір;
- білий колір йде людям із рожевим відтінком шкіри на обличчі;
- чорний колір поглинає блиск інших кольорів.

Індивідуальну і суспільну свідомість можна вважати здоровою, якщо вона адекватно відображає реальну обстановку і гнучко пристосовується до її змін. Це твердження в основному вірно, хоча перед нашими очима проходили і проходять численні факти, що показують, що в роки суспільних потрясінь свідомість може носити ірраціональний характер, а людина, особа може сховатися від ворожої йому обстановки на своєму ілюзорному, віртуальному світі. Світогляд людини є тією стійкою парадигмою, яка суб'єктивно відображає систему понять, поглядів, ідеалів, принципів етики, стереотипів поведінки навколишнього реального світу, воно за-

кладається вихованням і формується все життя. Еволюція індивідуальної і суспільної свідомості характеризується не тільки поступовим, але іноді і стрибкоподібним переходом до нової парадигми при нестійкості в світогляді окремих соціальних груп. Формування світогляду в основному процес інтуїтивний, основні ідеї, принципи приймаються «на віру» як постулати, без доказів, оскільки людина не в змозі переробити, обдумати і оцінити хоч би малу частину величезного об'єму інформації, що поступає із зовнішнього світу.

Одним зі способів, що призваний полегшити обмін інформацією, покращити спілкування у реальній обстановці є використання візитних карток. Візитна картка у багатьох випадках замінює «посвідчення особи». Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, по-англійськи або на мові країни перебування. На візитній картці друкуються ім'я і прізвище, посада і адреса фірми, де чоловік працює, а також номер телефону (факсу, телексу).

Візитні картки вручаються людині так, щоб вона мала змогу її відразу прочитати, а той, що дає повинен тим часом вимовити своє ім'я і прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я і прізвище, посада ж не вказується.

Візитні картки, на яких вказано одночасно ім'я і прізвище чоловіка і дружини розсилаються або завозяться головним чином дружинам.

На візитних картках, написаних не українською (російською) мовою по-батькові не вказується, оскільки у більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому кутку візитної картки можуть означати наступне:

р. ф. – поздоровлення

р. г. – подяка

р. с. – співчуття

р. р. – заочне уявлення

р. ф. с. – задоволення знайомством

р. р. с. – замість особистого візиту у разі остаточного від'їзду

р. ф. Н. а. – поздоровлення з Новим роком

Візитні картки, що завозяться, безпосередньо її власником загинаються з правого боку (заломлений кут означають особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються. На отримані або завезені візитні картки належить відповісти протягом 24 годин.

Візитні картки не повинні бути химерними, екстравагантними, не повинні мати золотих обрізів. Шрифт може використовуватися тільки чорний.

Ще одним важливим елементом ділового етикету є етикет, якого дотримуються у листуванні. Етикет в листах по-суті це все ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи, якими поздоровляють з Новим роком посилаються заздалегідь, для того щоб вони були отримані напередодні нового року або у день нового року. Цей термін повинен дотримуватися у відносинах з родичами, щодо ж друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх останніх можна поздоровляти впродовж всього січня.

Листи пишуться тільки з одного боку листа, зворотна сторона повинна завжди залишатися чистою.

Етикет не вимагає краси почерку, але писати нерозбірливо також непривабливо, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже не красивим і не ввічливим вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Якого б роду лист не був: діловий або дружній – потрібно ніколи не забувати ставити адресу і число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче за вас за положенням, в першому випадку, свої багатослівність можна показати свою неповагу, та й швидше за все довгий лист просто не читатимуть, а у другому випадку довгий лист можна сприйняти як фамільярність.

У мистецтві складати листи грає дуже важливу роль уміння відрізнити того до кого ми пишемо і вибрати вірний тон листа.

Лист зображає етичну зовнішність того хто пише, він так би мовити міряло його освіти і знань. Тому при листуванні слід бути витончено-дотепним, щохвилини пам'ятаючи про те, що по ньому люди формують свою уяву про ваші достоїнства і недоліки. Щонайменша нетактовність в словах і недбалість у виразах – виставляють того, що пише в неприємному для нього світлі.

Не менш важливою та одночасно складною з етичної точки зору є процедура запрошення на обід людини, від якої ви хочете отримати згоду на вашу пропозицію. Антропологи говорять, що спочатку людина була трав'юдною твариною, що мешкає на деревах, харчується, в основному, корінням, листям, ягодами, фруктами. Близько мільйона років назад вона спустилася з дерева і вийшла на простір

полювати на тварин. Біля входу в печеру був розведений вогонь для обігріву і для відлякування хижаків. Кожна печерна людина під час поглинання їжі сиділа, притулившись спиною до стіни печери, щоб запобігти можливим нападам із спини. Єдиними чутними звуками були скрегіт зубів і потріскування вогню. Цей стародавній процес сумісного поглинання їжі у сутінках навколо костриці поклав початок сучасному суспільному ритуалу, який люди влаштовують у формі банкетів, пікніків з традиційним блюдом з м'яса, зажареного на ґратах над вугіллям, урочистих обідів тощо. Під час цих церемоній сучасна людина поводить себе точно також, як вона це робила мільйон років назад.

Вам легко буде отримати позитивну відповідь від вашого гостя в тому випадку, якщо він відчуватиме себе невимушено, розкуто, коли не виявлятимуться його оборонні жести. Щоб довести його до такого стану, пам'ятаючи про те, що вже було сказане про наших предків, постарайтеся дотримуватися наступних простих правил.

Перше: де б ви не обідали, удома або в ресторані, намагайтеся зробити так, щоб ваш гість сидів спиною до стіни або екрану. Наукою доведено, що у людини підвищується частота дихання, серцебиття і мозковий тиск, якщо він сидить спиною до відкритого простору, особливо якщо за спиною постійний рух. Крім того, напруга зростає, коли спина людини повернена до вхідних дверей або до вікна, якщо будівля на першому поверсі. Важливо, щоб світло було приглушеним, і грала м'яка фонова музика. У багатьох першокласних ресторанах ви можете побачити камін або його імітацію, щоб відтворити образ костриці, що освітлювала бенкет первісної людини. Краще всього замовляти столик круглої форми і посадити вашого гостя за великою квіткою так, щоб у нього був огляд публіки, а він був прихований від очей можливих спокусників.

Вам простіше буде добитися позитивних результатів від вашого гостя за цих умов, ніж би це було в ресторані з яскравим освітленням, із столиками, розташованими на відкритому просторі і під дзвін тарілок, ножів і вилок. Шикарні ресторани використовують різні інтимні прийоми релаксації для того, щоб викачувати великі суми грошей зі своїх клієнтів за ординарне меню, а чоловіки люблять запрошувати жінок в такі ресторани, щоб оточити їх романтикою і інтимною атмосферою.

Таким чином інтелігентність проявляється не тільки у знаннях, але й у здібності до розуміння іншого. Вона виявляється в тисячі

і тисячі дрібниць: в умінні шанобливо сперечатися, поводитися скромно за столом, в умінні непомітно допомогти іншому, берегти природу, не смітити навколо себе – не смітити недопалками або лайкою, поганими ідеями.

Інтелігентність – це терпиме відношення до світу і до людей.

В основі всіх гарних манер лежить турбота про те, щоб людина не заважала людині, щоб всі разом відчували себе добре. Треба вміти не заважати один одному. Виховувати в собі потрібно не стільки манери, скільки те, що виражається в манерах, дбайливе відношення до світу, до суспільства, до природи, до свого минулого.

Не треба запам'ятовувати сотні правил, а запам'ятати одне – необхідність шанобливого відношення до інших.

4.2. Прийоми та їх організація

Офіційні прийоми дуже важливі як для розвитку ділових відносин, так і для встановлення дружніх зв'язків між керівниками і підлеглими. Основною метою таких прийомів є налагодження контактів, а також обмін думками і інформацією в неофіційній обстановці. При цьому їжа і напої, як правило, другорядні.

Офіційні прийоми мають свої традиції. З часом встановилися певні види як ділових, так і світських прийомів, виробилися особливі правила етикету, яких учасники подібних заходів повинні дотримуватися. Історія офіційного прийому налічує не один сторіччя. У минулому такі прийоми проводили правителі держав для іноземних послів або своїх підданих. Потім їх стали влаштовувати і феодали. Йшов час, традиції офіційних прийомів в чомусь мінялися, в чомусь, навпаки, залишалися незмінними. З часом сформувалися сучасні традиції, яких дотримуються в більшості країн світу, проте далеко не всі знайомі з цими міжнародними правилами проведення, наприклад, ленчу або бранча, тоді як необхідність проведення прийому з роками стає все більше, адже все частіше за службовим обов'язком доводиться спілкуватися із зарубіжними партнерами, для яких прийом як спосіб проведення переговорів є однією з найприродніших речей.

У зв'язку з цим необхідно мати уявлення про те, як проводити організацію подібного заходу.

Кожна людина може отримати запрошення на офіційний прийом тому державному службовцю необхідно знати, як поводитися в подібному випадку. Який одяг буде найбільш відповідним для того або іншого випадку, на скільки дозволено запізнитися, що слідє і чого не слід чекати від прийому. Як відмовитися від запрошення, якщо його з якоїсь причини немає бажання прийняти.

Офіційні прийоми можуть бути як діловими, так і світськими. Ділові прийоми влаштовуються зазвичай з нагоди відкриття представництва фірми, презентації товарів, роковин якої-небудь події, симпозіуму, конференції, а також на честь делегації з іншої країни, що знаходиться у країні. Прийом може бути влаштований і для налагодження ділових контактів.

Світські прийоми влаштовуються на честь якої-небудь знаменитості, сімейного торжества, також ювілею, симпозіуму, конференції тощо.

На офіційні прийоми запрошуються люди, що займають певне положення в суспільстві. На ділові прийоми запрошуються, як правило, голови або члени уряду, дипломатичні представники іноземних держав, діячі науки, культури і тощо. Основними видами офіційних прийомів є: сніданок (Lunch), обід (Dinner), обід-буфет (Buffet Dinner), вечеря (Supper), а-ля фуршет, коктейль і невеликі прийоми – кавовий або чайний стіл. Різні комбінації основних видів утворюють такі, як вечеря після театру, пікнік, фондю, барбекю, пивний стіл, що розрізняються методами організації.

Обід у Стародавньому Римі, у тому числі й урочистий, влаштовувався не раніше 2 годин дня і затягувався на всю другу половину дня. Під час бенкету гості не тільки вживали їжу, але й часто обговорювали філософські питання, влаштовували літературні диспути або читання віршів.

Офіційні прийоми за часом проведення діляться на денні і вечірні. Відповідно до форми обслуговування прийоми можуть бути з розсадженням за столом або без нього.

Найпочеснішими видами прийомів є сніданок, обід і вечеря. Кожен з цих прийомів, як правило, складається з двох частин. Спочатку зустрічають і вітають запрошених, гості знайомляться один із одним, спілкуються між собою, ведуть приватні і загальні бесіди. Гостей повідомляють про призначені ним місця за банкетним столом, пропонують *аперитив*. Слово «аперитив» в перекладі з французького означає «зухвалий апетит». Потім проходить банкет, зазвичай он проводиться за столом з повним обслуговуванням.

Сніданок є одним з видів прийому з розсадженням за столом. Його влаштовують в проміжку між 12 і 15 годинами. Прийом сніданок триває близько 1–1,5 години, при цьому близько 45–60 хвилин прийом проводять за столом, а потім 15–30 хвилин – за кавою або чаєм, які подають до цього ж столу або у вітальні.

Столи для прийому сніданок потрібно ставити у вигляді букви «П» або «Т». Почесні місця за урочистим столом винні знаходитися напроти вхідних дверей. Якщо це неможливо, почесні місця можна помістити напроти вікон, що виходять на вулицю. Столи повинні бути накриті білою скатертиною і уквітчані. Сервіровка столу така ж, як і на будь-якому урочистому прийомі.

Під час сніданку подають зазвичай одну або дві холодні закуски, одне рибне або м'ясна страва, а також десерт. На закінчення подають чай або каву. До них пропонуються коньяк і лікер. Форма одягу повинна бути повсякденною – костюм або плаття. Іноді форма одягу спеціально вказується в запрошенні.

Ланчем називають другий сніданок. Його влаштовують в проміжку між 12 і 13 годинами. Ланч є прийомом з розсадженням за столом. На ланч запрошують по телефону, по особливо урочистих випадках гостям розсилають запрошення. Ланч зазвичай проводять в ресторані, клубі або швидко. На нього, як правило, запрошуються колеги по роботі або партнери. Характер проведення ланча залежить від статусу запрошених осіб та мети цього прийому.

На діловий ланч, що проводиться у ресторані, запрошуються ділові партнери без подружжя. На нього обов'язково розсилаються запрошення, іноді допускається запрошення по телефону або по попередній домовленості на попередній зустрічі.

Форма одягу – повсякденна, в якій люди ходять на роботу. Це, як правило, костюм з краваткою для чоловіка і діловий костюм або плаття для жінки.

Витрати в ресторані оплачує той, що запрошує. Якщо на діловий ланч запрошує жінка, вона бере на себе всі функції сторони, що запрошує, – вибирає і замовляє ресторан, оплачує рахунки, пробує вино.

Крім ділових, бувають і світські ланчі. Їх зазвичай влаштовують жінки. Запрошеними є також жінки, окрім тих випадків, коли прийом влаштовується у вихідні дні. В цьому випадку на ланч запрошуються і чоловіки. Невеликий прийом господиня може влаштувати в себе удома. Якщо ж запрошують багато гостей, ланч влаштовують

в клубі, готелі або ресторані. Місце вибирається відповідно до числа запрошених гостей. Їх можна розмістити за одним загальним столом або за невеликими індивідуальними столиками.

При підготовці до ланча враховується також час, який має в своєму розпорядженні господаря, і наявність у будинку прислуги.

Якщо в список запрошених на ланч включені і чоловіки, страви, що подаються, повинні відповідати меню легкого обіду. Якщо ланч проводиться виключно для жіночого суспільства, не має особливого значення, наскільки ситними будуть ті страви, що подаються до столу. В цьому випадку найголовніше, щоб вони були чудово приготовані і із смаком прикрашені, як на будь-якому офіційному обіді.

Бранчем називають прийом, який проводять між сніданком і ланчем. Звідси і назва: перші букви ось беруться від слова «breakfast» («сніданок»), решта частини – від слова «lunch» («ланч»). Цей прийом, як правило, проводять у вихідні дні. На нього можна запрошувати друзів з сім'ями, включаючи дітей. Такий прийом є хорошою можливістю ближче познайомитися з колегами у вільній дружній обстановці. Бранч також іноді проводять на дачі, оскільки зазвичай он влаштовується у вихідні дні.

Бранч відповідає сніданку або ланчу і включає той же набір страв. На цьому прийомі подають яйця, бекон, сосиски, тушковане м'ясо, рибу, млинчики, томати, приготовані на грилі, а також булочки, масло і сир. Як напої пропонуються кава, чай, соки і прохолодні напої у великій кількості. Іноді на бранче подають вино. Загалом меню цього прийому повинне бути спрощене, наскільки це можливо, те ж саме стосується і організаційних моментів при його проведенні. Завдяки цьому господаря зможе значну частину часу бути разом із гостями.

До одягу не пред'являється жорстких вимог, проте необхідно враховувати, що в уранішній годинник прийому косметика, коштовності і духи недоречні.

Обід є найпочеснішим зі всіх прийомів з розсадженням за столом. Цей прийом, як правило, проводять між 19 і 21 годинами. Він триває близько 2,5–3 годин, при цьому за столом гості проводять приблизно 50–60 хвилин, решту всього часу вони залишаються у вітальні. Обід припиняється, коли йде головний гість.

Обід зазвичай влаштовують в ресторані високого класу або красиво прикрашеному кафе. Цей прийом відноситься до прийомів високого рангу, з поіменним розсадженням за столом і обслуговуванням офіціантами.

Форма одягу на обіді – тільки вечірня. Чоловіки повинні бути в темних костюмах з білою сорочкою і яскравою краваткою, а жінки – у вечірніх туалетах.

Столи повинні бути поставлені у вигляді букви «П» або «Т». Найпочесніші місця повинні розташовуватися у напрямку до вхідних дверей або до вікон, що виходять на вулицю (якщо перше неможливе). Столи повинні бути накриті білими скатертинами і уквітчані, а також холодними закусками з декоративними овочами. На тарілках для хліба повинні бути білі накрохмалені серветки. Сервіровка столу виконується, як на будь-якому урочистому прийомі.

Спочатку подають холодні закуски, з яких допускаються тільки одна рибна і одна м'ясна страва, а також овочеві салати. Після холодних закусок подають бульйон з грінками або суп, потім яканебудь м'ясна страва. Замість бульйону може бути гаряча страва, приготована з риби і овочів. Його подають перед гарячою м'ясною стравною.

Закінчують трапезу десертом, перед яким зі столу прибирають всю посуду, столові прилади і чарки, які були призначені для попередніх страв. На десерт зазвичай подають желе, креми, різні солодкі страви і ягоди із сливками. Якщо солодке подають в загальному посуді, стіл необхідно сервірувати відповідними приладами. Якщо солодке подають порціями, їх ставлять перед гостем з правого боку.

Вечеря належить до прийомів з розсадженням за столом. Вона проходить так само, як і обід, відрізняючись тільки часом і тим, що за трапезою не подають суп. Вечеря зазвичай починається о 21 годині і пізніше.

Форма одягу зазвичай вказується в запрошенні: темний костюм, смокінг або фрак для чоловіків і вечірне плаття для жінок. Коли форма одягу заздалегідь обмовляється, в левом нижньому куті запрошення пишуть необхідні вимоги і умови. Наприклад, може бути написано «White tie», що переводиться як «біла краватка» і означає «фрак», або «Black tie» – «чорна краватка», тобто «смокінг»; «evening dress» – «Вечірній одяг», що теж означає «фрак».

Коли на запрошенні вказується форма одягу, виконання цієї вимоги є обов'язковим. При цьому мається на увазі, що пані повинні бути у вечірніх туалетах, хоча в запрошенні про це не мовиться.

Іноді після вечері передбачений який-небудь захід, наприклад літературний або музичний вечір, кіноперегляд, гра в карти і тому

подібне, Щоб гості могли у цей час підкріпитися, прийнято подавати фрукти, горіхи, цукерки, тістечкові і прохолодні напої. Пригощання ставлять на спеціальні столики. Всі солодкі страви, що подаються після вечері, можна брати, не питаючи дозволу господині. Іноді гостям додатково подають чай або каву.

Коктейль влаштовується між 17 і 20 годинами. Його тривалість – близько 2 годин. Особливістю коктейлю є те, що він проходить стоячи. На запрошенні обов'язково вказується час початку і закінчення прийому, наприклад 18.00–20.00. Це означає, що запрошені гості можуть приходити і йти у будь-якій час вказаного проміжку часу.

Зазвичай на коктейлі запрошені залишаються не більше 1,5 години. Коктейль є самим поширеною формою прийому у багатьох країнах, оскільки дуже зручний для зайнятих людей. Його можна влаштувати як відповідь на запрошення.

На відміну від званих обідів, на яких обов'язковою умовою є наявність домашньої прислуги, найм якої може дозволити себе далеко не кожен, коктейлі вимагають значно менше витрат і підготовки. Крім того, такий прийом дозволяє за невеликий проміжок часу прийняти багато народу. Проте слід пам'ятати, що запрошення на коктейль не вважається таким же почесним, як запрошення на обід, а при великому числі запрошених господар і господиня не в змозі приділити кожному гостю стільки ж уваги, як за обіднім столом. Тим часом запрошення на коктейль є прекрасним способом прийняти нових знайомих. Особливо цього зручно, коли у число запрошених слідє включити тих людей, в будинку яких відбулася зустріч з новими друзями, щоб представити їх тим людям, з якими господарі підтримують дружні взаємини.

На коктейль можна запрошувати будь-яку кількість гостей. Сам прийом може бути як дуже скромним, так і вельми вишуканим. Формою одягу для коктейлю є повсякденний костюм або плаття, якщо в запрошенні не дані інші вказівки.

Келих вина з сиром був особливо популярний на Заході у 1970-х рр. серед молоді. В даний час запрошення на цей прийом теж не рідкість, мало того цей прийом знову стає модним. Ця форма прийому досить проста і доступна. Улаштувач прийому може проявити винахідливість у підборі вин і сирів. Гостям же вельми зручно почати спілкування один із одним з обговорення достоїнств сортів вин і сирів, що пробуються, після чого перекласти розмову на інші теми.

Форма одягу визначається часом і місцем проведення прийому, а також окремими вказівками або рекомендаціями, даними в запрошенні господарів. Прийом келих вина з сиром проводиться за типом прийому *буфет*. Разом із сиром, можна запропонувати гостям і інші закуски, проте сирий в меню повинен переважати. Його кладуть великими шматками, тому що нарізані тонкі шматочки сиру швидко засихають. До сиру вважаються спеціальні ножі, якими гості зможуть відрізувати шматочки сиру. Добре, якщо до кожного сорти сиру буде поданий свій ніж.

Пропонований сир повинен бути кімнатної температури. До столу подають різні сорти хліба, а також вершкове масло. Непогано було б доповнити меню свіжими і сухими фруктами, горіхами, оливками, маринованими овочами і страви з редискою. Крім сирів, можна запропонувати гостям різні паштети, фаршировані яйця і тому подібне

Буфетні столи під час прийому бажано розташувати в центрі кімнати. Ця форма прийому надає широкі можливості господареві проявити свою фантазію в розташуванні страв і прикрасі столів. Так, наприклад, буфетні столи можна оформити в сільському стилі, використовуючи дерев'яні дошки і клітчасті скатертини, або, навпаки, в дуже вишуканому і витонченому стилі, використовуючи кришталеву посуду і накрохмалені білі скатертини. Столи на прийомі келих вина з сиром хорошими прикрасити фруктами (особливо виноградом), овочами і листочками зелені. При цьому всі продукти повинні бути хорошим вимиті і витерті, щоб виглядати свіжими впродовж всього прийому. Тому краще використовувати таку зелень, яка не дуже швидко в'яне, наприклад листя салату або петрушки.

Якщо задумані відвідини театру або концерту разом з друзями або колегами по роботі, можна *після спектаклю* влаштувати невеликий прийом, на якому було б зручно обговорити побачене і просто поспілкуватися. На такому прийомі зазвичай подають каву, до якої можна запропонувати коньяк або виски. Разом з кавою можна подати різні десерти.

На прийомі після відвідин театру або концерту можна подати не тільки каву, але й повноцінну вечерю. В цьому випадку вітальня повинна бути прибранна в елегантному стилі з відповідною сервіровкою столу. Можна запалити свічки, а якщо є камін, розвести в нім вогонь. Приємним доповненням буде негословна музика. Колір свічок підбирається відповідно до сервіровки.

Щоб підкреслити великий ступінь офіційності прийому після театру, рекомендується використовувати білі свічки. У запрошенні гості повинні бути повідомлені про форму прийому після театру – чи буде це чашка кави або вечеря. Необхідно врахувати, що час буде пізнім, тому вечеря або кава повинні тривати недовго. Відповідно до цього складається і меню. Бажано приготувати страви заздалегідь, щоб витратити якомога менше часу на організацію вечері.

Страви, пропоновані на прийомі після театру, повинні бути не дуже важкими. Наприклад, можна подати спочатку копчену рибу або паштети, потім основну страву, наприклад тушковану телятину з гарніром, і десерт.

Журфікс з французького перекладається «фіксований день». Особливістю прийомів журфікс є те, що вони влаштовуються кожного тижня в один і той же день і час впродовж всього осінньо-зимового сезону. Раніше були дуже популярні «четверги» або «п'ятниці» у певних осіб, як правило, жінок, на яких збиралися друзі і знайомі. В даний час ця традиція відроджується в багатьох країнах. Запрошення на подібні прийоми розсилають тільки 1 або 2 рази на початку сезону (з 1 по 15 вересня) або в середині (з 1 по 15 січня). Вони діють протягом всього сезону. У виняткових випадках розсилають спеціальне повідомлення про перерву.

У запрошенні говориться про те, що адресат може прийти у гості без попередження або попередніх дзвінків в будь-який четвер місяця або останню п'ятницю сезону. Час проведення, пригощання і форма одягу такі ж, як і на прийомі чаю. На столі повинна бути біла скатертина, подаються чай, бутерброди, цукерки, печиво, тістечка з кремом і тому подібне.

Прийом журфікс вважається жіночим прийомом, його влаштовують і на нього запрошуються, як правило, тільки жінки. Теми розмов відповідні. Жінки можуть поспілкуватися один із одним, поклепати. Деколи прийоми журфікс влаштовуються у вигляді музичних або літературних вечорів. В даний час журфікс популярний серед дружин високопоставлених чиновників і дипломатів. Іноді господиня прийому запрошує і чоловіків.

Обід-буфет є різновидом прийому обід. Часто його називають шведським столом, оскільки вперше такі прийоми почали влаштовувати у Швеції. Час проведення прийому обід-буфет те ж, що і прийому обід. Його проводять після концерту, прем'єри кінофільму, в перерві танцювального вечора і тому подібне.

Організувати такий прийом досить легко, оскільки не потрібно розміщувати гостей за столом. Сервіровка столу схожа на буфетну стійку «по-шведськи». Стіл ставлять до стіни або в центрі кімнати. Його накривають скатертиною так, щоб вона звішувалася до самої підлоги. У середину столу поміщають холодні закуски, холодні соуси, хліб, салати, печиво, кондитерські вироби, прохолодні напої, соки і мінеральну воду. По краях столу трикутниками або рядами виставляють чарки і келихи, а закусочні тарілки ставлять стопкою. Ножі і виделки поміщають у декоративний посуд або розкладають на столі у виді малюнка. Серветки кладуть у декількох місцях. Столи уквітчують з довгими стеблами, які ставлять у високі вази.

На прийомі обід-буфет гості підходять до столу з посудом, беруть лівою рукою серветку, на яку ставлять тарілку з покладеними на неї ножем і виделкою, після чого накладають на тарілку трохи їжі. Правою рукою беруть келих з вином, соком або яким-небудь другим напоєм. Наповнивши тарілку їжею, слід відійти від столу і сісти за окремий стіл, поставити тарілку перед собою і покласти прилади таким чином: виделка – зліва, увігнутою частиною вниз, ніж – справа, лезом до тарілки.

На спеціальну невелику тарілку кладуть хліб або булочку. Цю тарілку ставлять зліва від закусочної тарілки. Попереду ставлять келих з напоєм. Напій прийнято пити натщесерце. Після того, як буде випитий напій, можна приступити до їжі, яка була покладена на тарілку.

Після закінчення їжі прилади слід покласти на тарілці паралельно один одного, спочатку ніж, потім вилку, при цьому ніж повинен бути повернений лезом до вилки, а виделка – увігнутою частиною вниз. Складені паралельно прилади є знаком офіціантові про те, що гість закінчив їжу. Використану тарілку відносить офіціант, або гість сам відносить її до столу для брудного посуду. Потім можна знову підійти до столу, узяти чисту тарілку з приладами і покласти їжу.

Краще підійти до основного столу з їжею кілька разів, чим накласти в неї одночасно рибу, шинку, салат, гаряче і тому подібне. Це виглядатиме некультурно. Потрібно брати тільки однорідну їжу. Не слід набирати в кишені бутерброди і фрукти, щоб понести з собою. Допускається відкрито узяти з собою один апельсин.

Форма одягу для прийому обід-буфет звичайна, ділова, тобто костюм для чоловіків і костюм або плаття для жінок.

Менш офіційними вважаються прийоми відкритий будинок і на дачі. Удома влаштовують прийоми люди, що мають великий гарний будинок за містом і ділянку землі з садом. На такі прийоми можна запрошувати з ночівлею. Спілкування проходить в неформальній обстановці.

Відкритий будинок дуже популярний на Заході. Їх в основному влаштовують з нагоди Нового року, Різдва, новосілля, а також перед весіллям або після нього. На такі прийоми запрошується багато гостей. Особливо часто прийом „відкритий будинок” влаштовують у невеликих містечках, де багато хто знає один одного. Запрошення на прийом публікують в місцевій газеті, тому на нього можуть прийти всі охочі без спеціального запрошення.

Прийом триває 4–5 годин. Протягом цього часу гості приходять на 20–30 хвилин, щоб засвідчити господарям свою пошану. Обмеження за часом необхідне, щоб кожен гість з великого числа запрошених міг бути прийнятий господарями.

Гостям подають легкі закуски і напої. На прийомі відкритий будинок гості обслуговують себе самі, що трохи нагадує прийом а-ля фуршет. Приміщення, в якому проводиться прийом, прикрашається залежно від приводу, по якому збираються гості.

Прийом *на дачі*, як правило, проводиться до обіду і на свіжому повітрі. Запрошення на прийом на дачі розсилають за тиждень до виїзду за місто. У картці-запрошенні необхідно обов'язково вказати, куди і коли слід виїхати, а також відзначити, в якому одязі слід бути гостям, щоб відчувати себе затишно. Іноді допускається запрошення гостей по телефону. Прийом на дачі можна організувати в саду або на відкритій терасі. Якщо прийом проводиться в саду, краще всього використовувати плетені меблі.

Стіл розташовують у виді буфета в саду або на веранді. Його можна накрити будь-якою скатертиною – однотонною, смугастою, в клітинку, в горошок тощо. Проте при цьому бажано, щоб колір скатертини гармонізував із загальним колористичним вирішенням дачного приміщення, меблів і свята. На кольорову скатертину можна покласти кольорові серветки різної форми – у вигляді серця, яблука або геометричних фігур. Їх кладуть під закусочні тарілки. У саду стільці і лави розташовують недалеко від столу. Якщо прийом влаштовується на терасі, всі місця для гостей за столом можна розмежувати яскравими кольоровими стрічками, перекинутими через стіл поверх скатертини.

Вечір можна гарно прикрасити великими лампами з кольоровими абажурами на столі і ліхтарями на деревах. На прийомі на дачі подається не так багато страв. Як правило, пропонують салат з омарів і курячий салат, які заздалегідь ставлять на стіл. Крім того, на прийомі подають холодні закуски – бутерброди, декілька м'ясних страв і овочі. Крім цього, на прийомі, як правило, гостям пропонують шашлик, смажені ковбаски або курчат.

На стіл заздалегідь ставлять високі стакани з чаєм з льодом. З освіжаючих напоїв виставляються також квас, лимонад, морс, мінеральні соки, холодна кава або чай. На десерт подаються кондитерські вироби – сухе печиво, пиріжки і піроги.

Під час офіційного прийому на дачі використовуються послуги офіціантів.

Під час підготовки прийому сад можна прикрасити різними декораціями. Для великого саду прикраси повинні підбиратися більших, ніж зазвичай, розмірів і яскравіших квітів. Добре поєднують наступні кольори: червоний і зелений, синій і білий, фіолетовий і зелений, жовтий і білий, сріблястий і золотистий. Садову калитку і огорожу, а також дерева в саду добре прикрасити стрічками з серцями або фруктами, вирізаними з картону. Всім гостям також можна запропонувати приколотися до наряду емблему свята. Це може бути, наприклад, квітка із зеленою гілочкою з саду.

Пікнік проводиться на свіжому повітрі за містом. Час проведення – денний. Страви для цього прийому готують заздалегідь, потім упаковують в корзини або переносні холодильники.

На пікніку можна використовувати пластиковий посуд, але буде набагато краще, якщо господарі забезпечать гостей справжніми тарілками. З меблів для пікніків використовують столи і стільці, які беруть з собою. Бажано захопити також великі парасольки від сонця.

Перш ніж влаштувати пікнік, слід:

- вирішити проблему транспортування гостей і продуктів місця пікніку і назад;
- дізнатися прогноз погоди. Якщо можливе похолодання або дощ, слід узяти з собою намет-шатер або проводити пікнік недалеко від житла, в якому гості могли б сховатися у разі негоди;
- місце або приміщення, де буде проводитися пікнік, повинні бути достатньо просторими, щоб вміщати всіх запрошених.

Меню на пікніку може бути дуже різноманітним: закуски (паштети, салати і т. п.), холодний або гарячий суп, як основна страва можуть бути яловича вирізка, запечена свинина або смажені курчата. Гарячі страви можна доставити в термосах. На десерт подають фрукти і тістечка.

Пікніки, як правило, проводять у теплий час року, тому одяг повинен бути легким, літнім, але трохи більш нарядним, ніж при проведенні прийому шашлик (барбекю). Не рекомендується, наприклад, надягати джинси і кросівки. Чоловікам можна надіти сорочки в клітку, горох або інших строкатих забарвлень. Жінки можуть надіти босоніжки. Якщо пікнік проводиться на березі моря, озера або річки, то іноді допускається ходити в купальнику і пляжному халаті.

Слово «*фондю*» відбулося від французького *fondre*, що означає «розтоплювати». Сам же прийом фондю прийшов з Швейцарії від альпійських фермерів, які в занесених снігом будинках могли приготувати страви тільки з того, що було у них під рукою, – хліба і сиру. Проте сьогодні на прийомі фондю подають не тільки сири і хліб, але також кубики м'яса, риби і овочів, а замість сиру часто використовують масло. Прийом фондю проводиться у вечірню пору. На нього запрошуються невелика кількість людей. На прийомі гостей розсаджують за столом, в центрі якого поміщають фондюшницю, наповнену розігрітим сиром, поряд із основною стравою кладуть кубики хліба, а потім і все останнє.

Гостям дають спеціальні виделки, на які можна наколювати хліб і потім опускати його в розтоплений сир. Таким чином готується основна страва на прийомі. Шматочок хліба в сирі переносять на тарілку і потім з'їдають. Після цього наколюють наступний шматок. Такий вид прийому розташовує до дружньої бесіди.

Барбекю дуже популярний в багатьох зарубіжних країнах, у тому числі і в США. Його зручно проводити в тих місцях, де клімат не дуже суворий, і багато людей володіють власними будинками з ділянками. В Україні цей прийом під назвою «шашлики» теж дуже широко поширений.

Цей прийом, як правило, проводиться на відкритому повітрі – в саду загородного будинку, на дачі або просто в лісі. На нього часто запрошують гостей з сім'ями.

Розведенням вогню і приготуванням м'яса на прийомі барбекю зазвичай зайнятий господар. Господиня при цьому має можливість

побути з гостями, не турбуючись про приготування страв. Поки готується м'ясо, гості можуть відпочивати на природі. Їм в цей час пропонують пиво, вино, газовані напої, мінеральну воду, соки. Пропонується також солоне печиво, горішки, сирі овочі, сервіровані із сметаним або гірчичним соусом.

Якщо погода на вулиці досить прохолодна, гостям пропонують випити кувальцю гарячого протертого супу за 20–30 хвилин до того, як буде готова основна страва. Готове м'ясо подають із зеленню і томатним соусом. До нього можна також подати відварні або печені овочі. На десерт пропонують свіжі фрукти.

Форма одягу на прийомі барбекю повинна бути найпростішою. Жінки можуть бути в брюках, светрах, джинсах і навіть шортах. Взуття допускається без каблука, щоб було зручно. Можна надіти кросівки, тенісні туфлі або сандалі.

На барбекю запрошують не дуже багато людей. Якщо все ж таки гостей багато, то м'ясо слід готувати на декількох жаровнях, щоб не змушувати кого-небудь чекати. Гостей повинні обслуговувати 2 людини – один стежить за жаровнею, інший приносить для гостей готові страви.

Пивний стіл можна влаштувати для любителів пива. Для організації пивного столу слід використовувати дерев'яний стіл, покритий скатертиною. Під пивні кухлі або келихи передбачливо ставлять спеціальні підставки.

Пиво не слід змішувати ні з якими іншими напоями, інакше воно позбудеться властивих йому якостей. Не рекомендується також змішувати різні сорти пива, а також збовтувати або доливати нову порцію в недопиту. Щоб гості відчули смак пива, його охолоджують до певної температури. Але не можна охолоджувати напій дуже швидко, наприклад ставити пляшки або банки з пивом в морозильну камеру.

Пиво слід подавати при температурі 6–8 °С, хоча для деяких сортів потрібна трохи вища температура. Розливають пиво по келихах, злегка нахиливши пивний келих, щоб піна не переливалася через край.

До пива подають найрізноманітніші закуски: бутерброди з сиром, ікрою, ковбасою. Часто подають раків, солоне печиво і сухарі з чорного хліба з сіллю. Крім холодних закусок, можна запропонувати і гарячі страви: сосиски або сардельки, свинячі ніжки. Як гарнір можна подати тушковану капусту, горошок і картоплю.

В Україні до пива прийнято подавати солону або в'ялену рибу. Проте у багатьох інших країнах вживання пива з рибою не прийняте, оскільки вважається, що смак риби перебиває смак пива.

Пиво потрібно пити поволі. Кухлями або стаканами з пивом ніколи не чокаються.

4.3 Сервірування столу: різні способи досягнення витонченості

Сервіровка столу це не просто підготовка його до сніданку, обіду, вечері або чаю. Це свого роду мистецтво, яке більшою мірою залежить від смаку людини, що накриває стіл, а не від її фінансових коштів.

Естетичність столу залежить від скатертини, серветок, столових приладів, посуду, квіткових композицій, присутніх на столі, а також від загальної гармонійності з інтер'єром приміщення, його колірної гамми і стилю. Крім цього, до сервіровки столу пред'являються наступні вимоги: відповідність вигляду і приводу прийому, поєднання з меню і правильне розташування предметів сервіровки.

Існує певна послідовність дій, яка допомагає швидко і правильно розставити численні предмети сервіровки.

Спочатку накривають стіл скатертиною, яка повинна бути бездоганно чистою і відпрасованою. Стіл повинен бути досить широким (0,95–1,20 м). Більш вузькі столи виглядають завантаженими їжею. Бажано, щоб кінці скатертини звисали рівномірно з усіх боків столу приблизно на 25–30 см, а кути скатертини повинні закривати ніжки столу.

Скатертини можуть бути з різноманітної тканини. В особливо урочистих випадках біла дамаскова скатертина з належними серветками вважається традиційною. Добре застосувати біло-сніжну льняну скатертину, але сьогодні найчастіше користуються скатертинами з різнокольорових тканин, які легко піддаються пранню.

Досить елегантними можуть виглядати відповідні один одному кольори подвійної скатертини. Основна скатертина звішується за край столу на 35 см, верхня може накривати тільки поверхню столу або звішуватись з нього на 10–20 см. Верхню скатертину тре-

ба класти на основну так, щоб на всіх чотирьох кутах було видно основну скатертину. Так накривають стіл для невеликого званого вечора, коли стіл сервірують на 4–8 чоловік.

Для такого прийому гостей стіл слід накрити кольоровою скатертиною у двох варіантах:

- стіл накривають, наприклад, яскраво-синьою скатертиною. Під посуд для кожного гостя куточком кладуть білі серветки;
- кольорову, яскраву скатертину накривають білою скатертиною куточком так, щоб вона виглядала на кутках. Посуд для кожного кладуть як звичайно. Серветки в обох випадках білі.

Кольоровою скатертиною накривають стіл «а-ля фуршет». «Пошведські». В цьому випадку маленькі столики у гостинній треба накрити такими ж кольоровими скатертинами.

Клітчасті, смугасті, кольорові бавовняні скатертини застосовують на дачах, у садах та на пікніках.

Скатертина підходить до посуду, найбільше – до його кольору.

Серветки бувають різного розміру. До сніданку, обіду, вечері подають серветки великого розміру (35 x45 см), а до кавового, чайного столу – менших розмірів (25 x25 см. – 35 x35 см.). Такої ж величини серветки підходять до десертного столу, столу «а-ля фуршет» і до столу для коктейлю.

Кольорові серветки з бахромою, так і без неї подаються тільки до кавового і чайного столу. У всіх інших випадках серветки повинні бути підрубленими.

Серветки повинні підходити до скатертини та посуду. Вони можуть бути одного кольору, але відрізнитись відтінком (наприклад, яскраво-зелена скатертина, світло-зелені серветки), або мати інший колір (синя скатертина, жовті серветки; бордова скатертина, червоні серветки). Якщо стіл накривають подвійною скатертиною, то серветки повинні бути такого ж кольору, що й основна скатертина. Складені серветки кладуть на закусочні тарілки або ліворуч від них. Якщо серветки кладуть ліворуч від тарілок, то їх можна вдіти у металеве або плетене кільце. Зрозуміло, якщо стіл буде сервований керамічним посудом, то кільце для серветок повинно бути керамічним.

Складаючи серветки, треба намагатись якомога менше торкатись їх руками. Перед їжею серветку слід розстелити на колінках

так, щоб у випадку потреби нею можна було б легко скористатись, цією серветкою злегка промокають тільки куточки рота. Після трапези серветку складають і кладуть праворуч від тарілки.

Якщо на стіл кладуть паперові серветки, наприклад, до столу для коктейлю або коли багато гостей і їх не можна забезпечити тканинними серветками, то їх складають та закладають до спеціальних утримувачів або у великі склянки.

Після цього розставляють тарілки. Рекомендується їх не тільки добре вимити і протерти, але навіть відполірувати до блиску рушником або серветкою. Закусочна тарілка повинна розташовуватися строго проти кожного стільця на відстані від краю столу приблизно на відстані 5–15 см. зліва від закусочної тарілки ставлять пирогову тарілку. При цьому центр тарілок повинен знаходитися на одній лінії. Залежно від вигляду і приводу прийому тарілок може бути декілька. У таких випадках під закусочні тарілки ставлять дрібні ідальні, а пирогову тарілку (тарілку для хліба) можна поставити так, щоб дальні від краю столу краї тарілок були на одній лінії з дрібною столовою тарілкою.

Приклади сервіровки для меню з двох страв. Глибока тарілка ставиться для основної страви. Десертна тарілка подається пізніше в міру необхідності. Столові прилади розташовані так, щоб не заплутатися в їх застосуванні: ніж та виделка лежать поряд із головною стравою і, відповідно, призначені для нього. Десертна ложечка лежить за тарілкою живцем направо. Якщо подається вино, то справа за ножем ставиться відповідний келих для білого або червоного вина. Якщо подається декілька напоїв (пиво, соки, вода), решта келихів повинна стояти там же.

Столові прилади розкладають відразу після розстановки тарілок. Якщо присутня велика кількість ножів, виделок і ложок, то починають з приладів для головної страви. Ножі кладуть з правого боку, лезом до тарілки, виделки – з лівого боку, вістря вгору. Ложку для супу кладуть носиком вгору, поряд із ножем. Якщо в меню передбачається декілька страв, що вимагають використання окремих приладів, то поступають таким чином. Ближче до тарілки кладеться столовий ніж, правіше поряд різним – рибний ніж і останнім – закусочний ніж. До речі кажучи, якщо подають вершкове масло до хліба, то на тарілку для хліба (або пирогову), яка повинна розташовуватися зліва від виделки, кладуть маленький ніж для масла. Якщо подається суп, то ложка для супу кладеться між закусочним і рибним ножами. Вона може лежати замість рибного ножа, якщо

страва з риби не передбачено. З лівого боку від тарілок розташовують відповідні ножах виделки – їдальню, рибну, закусочну. Відстань між приладами повинна складати трохи менше за 1 см., так само як і відстань між тарілкою і приладами.

Для кожного напою існує свій предмет сервіровки. Якщо передбачається подати тільки воду, то за кожною тарілкою, в центрі або трохи правіше ставлять фужер або келих. Він повинен розташовуватися на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа. Якщо замість води подається квас або морс, то замість фужера ставлять куваль, причому ручкою вправо. Для алкогольних напоїв передбачається свій посуд, який ставиться поряд із фужером, праворуч від нього. При декількох предметах для напоїв, фужер зміщують лівіше від центру тарілки, а поряд різним правіше вибудовують на одній лінії решту предметів. Але ставити в одному ряду більше трьох предметів не прийнято. При повній сервіровці предмети для напоїв вибудовують в два ряди. Відстань між предметами повинна бути не менше 0,5–1 см.

Приклади сервіровки для меню з чотирьох страв. На блюді-підставці розміщують глибоку тарілку і супову чашку. Супова ложка лежить справа по зовнішньому краю, потім – ніж і виделка для закуски. Ніж і виделка для основної страви лежать поряд із тарілкою. Запам'ятайте, гості завжди починають з приладів, які лежать по зовнішньому краю, і потім беруть у міру зміни страв прилади у напрямку до тарілок. Далі: десертна ложка кладеться за тарілкою. Келих під біле вино, яке передбачається для закусок, стоїть справа зверху за суповою ложкою. Якщо подається вода, келих для неї ставлять зліва за келихом для вина. І, нарешті, келих для червоного вина до основної страви стоїть по прямій лінії над іншими келихами.

Супова тарілка і глибока тарілка стоять на блюді-підставці. Зліва поряд, трохи вище за виделки – тарілка для хліба. Столові прилади розташовані таким чином: супова ложка – справа поряд із ножем для риби, виделка для риби лежить по лівому зовнішньому краю, для головної страви біля тарілки лежать відповідна виделка і ніж. Маленький ніж для вершкового масла і закусочна лежить на пироговій тарілці. Десертні прилади лежать над тарілками: виделка – живцем вліво, ложка – живцем вправо. Келихи ставлять в наступній послідовності від супової ложки справа і вгору: для білого вина під закуски, келих для води і келих для червоного вина до основної страви.

Завершуючим акордом сервіровки столу служить розставляння приладів із спеціями, ваз з квітами і інших декоративних елементів. Прилади з сіллю і перцем ставлять в середній частині столу на спеціальних підставках. Прилад з гірчицею, якщо в нім є потреба, ставлять поряд. Можна також поставити поряд із спеціями флакони з оцтом, рослинним маслом або гострими соусами.

І, звичайно ж, святкову завершеність столу додадуть тільки квіти. Рослини повинні бути бездоганно чисті, не можна допускати, щоб на стіл обсипалися пелюстки, листя і пилок. На стіл квіти можна помістити в будь-якому плоскому посуді або невисоких вазах, щоб букети не затуляли собою людей, що сидять за столом, або страви, ради яких ретельно підбиралася сервіровка.

При обслуговуванні гостей за столом офіціант підходить до кожного гостей з лівого боку, однак всі порційні страви він ставить перед гостями підходячи до них з правого боку. З цього ж боку наливають всі напої та прибирають використані тарілки. Культура застілля повинна бути однаковою у свята і в будні.

Сніданок. Під час сервірування сніданку застосовують льняні або бавовняні серветки. Для кожного гостя ставлять закусочну тарілку, навкис праворуч – блюдце з чашкою, чайну ложку кладуть на блюдце. Виделка повинна бути ліворуч від тарілки, ніж – праворуч. Додаткові прилади до сніданку кладуть праворуч від тарілки у спеціальній підставці.

Обід. Супову тарілку ставлять на велику тарілку. З правого боку кладуть ніж лезом до тарілки, ложку догори заглибленням; ліворуч – виделку, догори зубцями, за нею – тарілочку для хліба. Посуд для десерту ставлять навкис від обідніх тарілок, а десертні ложки для солодкого – поряд. У центрі столу ставлять фарфорову супницю. Потім супову тарілку прибирають і ставлять меншу. Десерт подають після того, як прибрано основний обідній посуд.

Вечеря. Стіл до вечері сервірують так само, як і до сніданку. Посуд розміщують у 2 см. від краю столу. Якщо до вечері подається кефір, сметана, то ставлять ще й склянки.

Основні правила застільного етикету. Сідати треба не дуже далеко від краю столу, але і не дуже близько, і природно, не класти лікті на стіл. Існує маленьке виключення для жінок, коли вона може ненадовго опертися одним ліктем об стіл, але тільки у разі крайньої необхідності, наприклад, якщо втомилася рука. На стільці слід сидіти прямо і не згинатися над тарілкою. Тут ні для кого виключень не існує.

Перш ніж почати трапезу, потрібно «розібратися» з серветкою. Серветку, призначену для індивідуального користування, слід розвернути і покласти на коліна. Під час їжі такою серветкою не витирають губи, для цих цілей краще скористатися паперовими, і лише завершуючи їжу, полотняною серветкою можна торкнутися губ і витерти кінці пальців. Куди її потім подіти? Просто покласти на стіл.

Навіть якщо у вас розігрався апетит, не накидайтеся на їжу. Їжте неквапливо, так ви отримаєте ще більше задоволення від їжі. Звичайно, якщо страва подобається, доїжте його до кінця, але у жодному випадку не вичищайте дно тарілки шматочком хліба. Тільки уявіть, що так зробить ваш сусід по столу, хіба приємне видовище?

Із загальної страви беруть загальними приладами (для цього призначені спеціальні щипці, виделки, ложки) і перекладають собі на тарілку. Не забудьте покласти ці прилади на місце. І не заплутайтеся: тільки загальними приладами в свою тарілку, але ніяк не індивідуальними приладами із загальної страви. Якщо страва стоїть від вас на достатньо великій відстані, не тягніться через весь стіл, попросіть подати її вам офіціанта або сусіда.

Не соромтеся брати руками хліб, печиво, тістечко, фрукти, цитрусові – саме так і прийнято. Цукор-рафінад теж відносять в цю категорію, але якщо поряд лежать спеціальні щипці – скористайтесь ними.

Щодо вживання хліба існує свій хлібний етикет. Наприклад, не прийнято відкушувати хліб від цілого шматка. Його їдять маленькими шматочками, які відламують над своєю тарілкою. Також цілий шматок хліба не прийнято намазувати маслом. Це краще зробити, поступово відламуючи шматочки і намазуючи маслом кожен з них. Якщо поряд із вами стоїть пирогова тарілка, яка спеціально призначена для хліба, то кладіть його саме в неї, перекладаючи хліб із загальної тарілки. У пирогову тарілку чистим ножем кладуть і вершкове масло, яке потім намазують на шматочки хліба. Також поступають і з ікрою, тільки для ікри існує свій прилад – спеціальна лопатка. Паштет можна брати або ножем, або виделкою. Бутерброди теж прийнято брати руками. Якщо вони приготовані для закуски, то їдять їх за допомогою ножа і виделки.

Гарячі закуски з кокотниць або кокильниць їдять кокетною виделкою або чайною ложкою. Рибу в гарячому вигляді їдять рибним

ножем і виделкою. В крайньому випадку, якщо спеціальних приладів немає, можна скористатися двома столовими виделками.

Суп їдять неквапливо і безшумно. Якщо суп дуже гарячий, не заважайте його ложкою, краще почекайте, коли він остигне. Ложкою черпають від себе і підносять до рота лівим широким краєм. Якщо доїдаєте суп до кінця, злегка підведіть тарілку лівою рукою від себе. Галушки, локшину, картоплю в супі при необхідності размельчають краєм ложки. Після закінчення їжі ложку залишають в тарілці.

Бульйони подають в чашках (бульйонницях) з однією або двома ручками. З чашки з однією ручкою бульйон можна пити як чай, а з чашки з двома ручками слідую за допомогою ложки.

Рибні холодні страви їдять за допомогою закусочних приладів. Втім, так поступають зі всіма холодними закусочними стравами. Але рибний гастроном гарячого копчення – за допомогою рибних приладів. У всіх випадках, якщо кісточка потрапила в рот, слідую обережно і по можливості непомітно вийняти її рукою і покласти на край тарілки.

За допомогою столових приладів – ножа і виделки – їдять такі м'ясні натуральні порційні страви як свинячі і баранячі відбивні, біфштекси, філе, лангет, печінку і тому подібне. При цьому, виделку – в лівій. Тефтелі, котлети, зрази рубані, голубці, омлети і інші м'ясні страви, де використання ножа буде зайвим, їдять за допомогою виделки, яку тепер уже тримають в правій руці.

Страви і закуски з натурального м'яса, сири, ковбасу, шинку не розрізають відразу на дрібні частини. Від цього страва швидко остигає і втрачає свою привабливість. Краще відрізувати шматочки поступово, природно користуючись при цьому ножем і виделкою. Так само поступають з птахом і дичиною.

Правда існує виключення для курчат «тютюну». Його їдять руками, але при цьому на стіл подаються вази або піали з теплою водою для обполіскування пальців. Зазвичай в таку воду опускають шматочки лимона або пелюстки троянд. В цьому випадку обов'язково повинні бути подані чисті бавовняні серветки, в крайньому випадку – паперові, які після закінчення прийому блюда відразу забираються. Так само їдять спаржу і раків.

Взагалі для раків, лангусти, омарів існують спеціальні прилади, які складаються з коротенької вилки і лопатки. З тулуба раків їдять тільки м'ясо, що знаходиться в клішні. Потім раків перевертають на спину, відокремлюють шийку і виделкою вибирають м'ясо.

Осетрину, білугу, севрюгу відварну і гарячого копчення їдять тільки виделкою.

Гірчицю і сіль беруть спеціальними ложечками. Гірчицю кладуть на дно тарілки, а не на край, з правого боку.

Яйця некруто подають в спеціальній чарці (пашотнице), шкаралупу злегка розбивають ложечкою, кладуть її в блюдці, яйце з'їдають обережно, прагнучи не розлити жовток. Яечню і омлет з шинкою їдять виделкою, що знаходиться в правій руці, і у разі потреби допомагають шматочком хліба, тримаючи його в лівій руці.

Буває, що їжу потрібно тимчасово перервати. У таких випадках ніж і виделку кладуть на тарілку так, як їх тримали, ніж – ручкою управо, виделку – ручкою вліво. Такими випадками може бути тимчасове відлучення з-за столу, або потреба випити води, узяти хліб, покласти шматок м'яса і т. д.

Для десертних страв передбачені спеціальні прилади, за допомогою яких їдять тістечка бісквітні, пудинги, морозиво, креми і тому подібне. Коли подається десерт (чай, кава, кондитерські вироби), із столу забирається зайвий посуд, пляшки, чарки, фужери. На стіл виставляються вази з варенням, цукерками, печивом, тарілки з тонко нарізаним лимоном, цукор, розетки для варення. У разі, коли подається торт або пиріг, для кожного гостя ставиться десертна тарілка, праворуч від неї кладеться десертний ніж або ложка, а зліва – десертна виделка. Чай, кава ставиться праворуч від десертної тарілки, при цьому ручка кухля або чашки повернена вліво. Сливки подають гарячими в молочнику або сливочнике, які подають до столу на блюдці. Бісквітні тістечка їдять десертною виделкою, іноді чайною ложкою, тверді тістечка, які легко кришаться, їдять, тримаючи рукою.

Фрукти і ягоди, яблука і груші розрізають фруктовим ножом на тарілці уподовж на 4–8 частин, чистять і видаляють насінне гніздо. Ці шматки більше не ріжуть, а відкушують прямо від них. Персик або абрикос беруть в ліву руку і надрізають їх по колу до кісточки, після чого розламають і видаляють кісточку ножом. Можна відрізувати від половинок шматочки, але можна вживати і цілі половинки. Банани тримають в лівій руці і очищають їх поступово. Ягоди (малину, полуницю) їдять тільки чайною ложкою. Кавуни і дині подають нарізаними часточками з шкіркою. Беручи скибу кавуна із загальної тарілки, його кладуть на індивідуальну таріл-

ку шкіркою вниз і фруктовим ножом відрізають тонкі скибочки. Манго розрізають навпіл на тарілці, виймають кістку і їдять ложкою м'якоть. Ананас очищають від шкірки, розрізають упоперек на тонкі скибочки, кладуть на тарілку і їдять за допомогою ножа і виделки. Апельсини і мандарини їдять, надрізавши шкірку і розділивши м'якоть на 5–6 частин, від яких потім відокремлюють по часточці. Фрукти з компоту їдять десертною ложкою, і з її ж допомогою складають кісточки на блюдці.

Якщо під час сніданку або обіду передбачається обмін промовами або тостами, хазяїн повинен послати почесному гостю копію своєї промови або тосту, щоб він міг підготувати відповідь. На важливій зустрічі відповідь надсилається завчасно.

Промова або тост повинен містити в собі: привітання в адресу почесного гостя, загальні положення, які стали приводом для зустрічі, загальноприйнятую форму побажання гостям процвітання, щастя тощо.

У відповідній промові гість повинен виразити подяку за гостинність схвалення взаємної зацікавленості до зустрічі та запевнення взаємності дружніх почуттів тощо.

Під час промови та тостів неприпустимо розмовляти, наливати вино, їсти.

На офіційних прийомах промови та тости проголошуються після десерту, коли налито шампанське. На інших прийомах – не раніше 10–15 хвилин після початку прийому.

Останнім часом все частіше промовами та тостами обмінюються і на самому початку прийому.

Першим промову або тост проголошує господар дому, а потім гість, на честь якого влаштовується прийом. На офіційних сніданках, обідах або вечерях не прийнято цокатись. Якщо цокаються, то чоловік тримає свою чарку нижче за чарку дами.

Під час бесіди за столом краще уникати розмов про сімейне життя, невдачі, хвороби, політику, релігію та доходи сім'ї. Не слід також говорити у компанії про справи, що стосуються тільки тебе та твого співбесідника, не слід торкатись і питань, зрозумілих лише двом.

Крім того, не прийнято за столом говорити про людей, з якими присутні не знайомі. При розмові за столом слід уважно вислухати співбесідника і не переривати його.

Паління за столом вважається ознакою неповаги до господині, яка влаштовує прийом. Згідно з правилами етикету, палити за обі-

дом або вечерею можна тільки з дозволу господині та присутніх. Крім того, прийнято запалювати тільки тоді, коли подається кава та коньяк, тобто після десерту. Перед тим як запалити сигарету, спитайте дозволу у Вашого співрозмовника по столу. Трубку за святковим столом палити не прийнято

Якщо в приміщенні, де проводиться прийом, на столах не стоять попільниці, то це означає, що тут палити не прийнято.

Після того, як жінки вийшли, чоловіки, звичайно, залишаються за столом і можуть палити і випити чарку портвейну.

Якщо жінка збирається запалити, то чоловік підносить сірник або запальничку до її сигарети. Першими починають палити старші за віком-почесні гості, а потім всі інші.

Ключові поняття:

етика, етикет, візитні картки, лист, запрошення, бесіда, візит, офіційні прийоми, сніданок, обід-буфет, обід, вечеря, а-ля фуршет, коктейль, кавовий або чайний стіл, сервіровка столу

Питання для самостійного контролю:

1. Дайте визначення етикету.
2. В чому полягає сутність офіційних прийомів?
3. Які існують основні види офіційних прийомів?
4. У чому полягає сутність мистецтва сервірування?
5. Наведіть приклади сервіровки для меню з двох страв.
6. Назвіть основні правила застільного етикету.
7. Що таке професійна культура державного службовця?
8. Які складові професійної культури державного службовця ви знаєте?
9. Назвіть основні етичні принципи державної служби.
10. Що таке етична культура державного службовця?
11. Що таке естетична культура державного службовця?
12. У чому полягає діловий етикет державного службовця?

РОЗДІЛ V

ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

5.1. Значення в управлінських діях ділових переговорів

Ведення переговорів – це процес, в результаті якого приходять до єдиної думки і таким чином досягають по можливості як найкращого результату для своєї установи, свого підрозділу і себе самого.

Ведення переговорів зачіпає суперечність інтересів. Продавці віддають перевагу високій ціні низьку, а покупці віддають перевагу низькій ціні високу. Профспілки бажають найвищої оплати праці, яку вони можуть отримати, керівництво бажає найнижчої. Коли одна сторона виграє, інша втрачає. Ніхто не любить втрачати, таким чином, і виникають конфлікти, які необхідно вирішити, якщо буде досягнута обопільна угода. Тому людям, які ведуть переговори, слід намагатися закінчити їх дружньою угодою, не дивлячись на відмінність думок, з якими їм доведеться мати справу. Врешті-решт, адже вони цілком можуть зустрітись ще раз.

Інша важлива межа діяльності людей, що ведуть переговори, полягає у тому, що вони працюють в атмосфері невідомості. Жодна сторона не знає, чого зажадає або, що запропонує інша.

Тон розмови повинен бути плавним і природнім, але ніяк не педантичним і грайливим, тобто потрібно бути вченим, але не педантом, веселим, але не чинити шуму, ввічливим але не утрируючи ввічливість. Фахівці-менеджери говорять про все, але ні в що не заглиблюються. У розмовах слід уникати всілякої полеміки, особливо в розмовах про політику і релігію.

Уміти слухати така ж необхідна умова для ввічливої і вихованої людини, як і уміти говорити, і якщо ви хочете, щоб вас слухали, необхідно самому слухати інших або вдавати, те що ви слухаєте.

У суспільстві не слід починати говорити про себе, поки не попросять спеціально, оскільки тільки дуже близькі друзі (і то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

Хід переговорів має наступну схему: початок бесіди – обмін інформацією – аргументація і контраргументація – вироблення і ухвалення рішень – завершення переговорів.

Першим етапом переговорного процесу може бути ознайомлювальна зустріч (бесіда), у процесі якої уточнюється предмет переговорів, вирішуються організаційні питання, або проводиться зустріч експертів, що передуює переговорам за участю керівників і членів делегацій. Успіх переговорів в цілому багато в чому залежить від результатів таких попередніх контактів.

Заслугують уваги шість основних правил налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах і рекомендації щодо їх реалізації, запропоновані американськими фахівцями. Ці правила, до речі, зберігають своє значення і в ході ведення переговорів (Схема 12).



Схема 12. Правила ведення попередніх переговорів

Рациональність. Необхідно поводитися стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності ухвалення розумних рішень.

Розуміння. Неувага до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятних рішень.

Спілкування. Якщо ваші партнери не проявляють великої зацікавленості, все ж таки намагайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

Достовірність. Помилкова інформація послаблює силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.

Уникайте менторського тону. Неприпустимо повчати партнера. Основний метод – переконання.

Ухвалення. Намагайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб дізнатися щось нове від партнера.

Найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа, четвер. Найсприятливіший час дня – через півгодини – година після обіду, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань. Сприятливе середовище для переговорів може бути створене, залежно від обставин, у вашому офісі, представництві партнера або на нейтральній території (конференц-залі, пристосовані для переговорів номери в готелі, зал ресторану тощо).

Успіх переговорів багато в чому визначається умінням ставити питання і отримувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для управління ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє ухваленню потрібного вам рішення. Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність (Схема 13).

Точність. Одна з найважливіших етичних норм, властивих діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність в справах.

Чесність. Включає не тільки вірність прийнятим зобов'язанням, але і відвертість в спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

Коректність і такт. Не виключає наполегливості і енергійності у веденні переговорів при дотриманні коректності. Слід уникати чинників, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловів і тощо.

Уміння вислухати. Уважно і зосереджено слухайте. Не перебивайте того, хто говорить.

Конкретність. Бесіда повинна бути конкретною, а не відвернутою, і включати факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття

Прийоми ведення переговорів

і категорії повинні бути узгоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

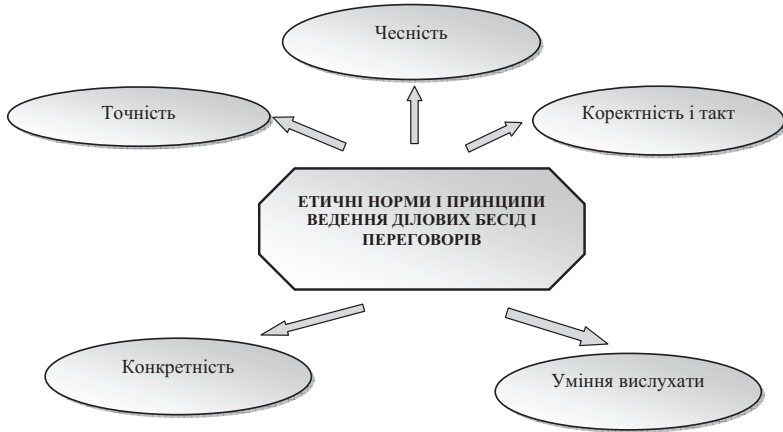


Схема 13. Етичні норми і принципи ведення ділових бесід і переговорів

Негативний результат ділової бесіди або переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу. Прощання повинне бути таким, щоб з розрахунку на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки. На результати переговорів впливає багато чинників: сприйняття, емоції, позиції різних сторін та інші. Для вирішення різних суперечок дуже важливим буває з'ясування образу думки, мислення опонентів, що дуже сприяє успішному веденню переговорів. Важливим моментом у веденні переговорів є також емоції, які необхідно пригнічувати так званим методом «випуску пари», що дозволяє звільнитися від відчуття гніву, страху тих, що виникають в спорах. Крім того, ворожу ситуацію знімають вибачення, висловлювання співчуття, обмін рукоштовками, недорогі подарунки.

Об'єктивні критерії повинні бути законними і практичними, незалежно від бажання сторін.

Переговори складаються з трьох основних стадій: підготовка переговорів, процес переговорів і досягнення згоди. Коротка характеристика стадій і етапів ділових переговорів (Схема 14):

1. Підготовка переговорів:

- 1.1. Вибір засобів ведення переговорів.
- 1.2. Встановлення контакту між сторонами.
- 1.3. Збір і аналіз необхідної для переговорів інформації.
- 1.4. Розробка плану переговорів.
- 1.5. Формування атмосфери взаємної довіри.

2. Процес переговорів:

- 2.1. Початок переговорного процесу.
- 2.2. Виявлення спірних питань і формулювання порядку денного.

2.3. Розкриття глибинних інтересів сторін.

2.4. Розробка варіантів пропозицій для домовленості.

3. Досягнення згоди:

- 3.1. Виявлення варіантів для угоди.
- 3.2. Остаточне обговорення варіантів рішень.
- 3.3. Досягнення формальної згоди.



Схема 14. Стадії ведення ділових переговорів

Кожна стадія переговорів складається з декількох етапів.

1. Стадія підготовки переговорів передбачає здійснення наступних етапів.

Етап 1.1. Вибір засобів ведення переговорів

На цьому етапі виявляються сукупність різних підходів або процедур переговорів, засоби, які будуть задіяні при їх здійсненні; визначаються посередники, арбітраж, суд і тощо, які сприяють вирішенню проблеми; вибирається для обох сторін підхід.

Етап 1.2. Встановлення контакту між сторонами. На цьому етапі:

- встановлюється контакт по телефону, факсу, електронній пошті;
- виявляється бажання вступити в переговори і скоординувати підходи до проблеми;
- встановлюються відносини, для яких характерні взаємна згода, довіра, пошана, часто взаємні симпатії, настроєність на одну хвилю, розвивається переговорна взаємодія;
- домовляються про обов'язковість процедури переговорів;
- домовляються про підключення до переговорів всіх зацікавлених сторін.

Етап 1.3. Збір і аналіз необхідної для переговорів інформації. На цьому етапі:

- виявляються, збираються і аналізуються відповідні відомості про людей і істоту справи, що мають відношення до предмету переговорів;
- перевіряється точність даних;
- мінімізується вірогідність негативного впливу недостовірних або недоступних даних;
- виявляються основні інтереси всіх сторін, що беруть участь в переговорах.

Етап 1.4. Розробка плану переговорів. На цьому етапі:

- визначаються стратегія і тактика, які здатні привести сторони до угоди;
- виявляється тактика, відповідна ситуації і специфіці спірних питань, які обговорюватимуться.

Етап 1.5. Формування атмосфери взаємної довіри. На цьому етапі:

- ведеться психологічна підготовка до участі в переговорах за основними спірними питаннями;
- готуються умови для сприйняття і розуміння інформації і мінімізується ефект впливу стереотипів;

- формується атмосфера визнання сторонами законності спірних питань;
- створюється обстановка довіри і ефективної комунікації.

2. Стадія процесу переговорів включає наступні етапи.

Етап 2.1. – це початок переговорного процесу – тут:

- представляються учасники переговорів;
- сторони обмінюються думками, демонструють добру волю слухати, розділяти ідеї, відкрито пред'являти міркування, бажання домовитися в мирній обстановці;
- будується генеральна лінія поведінки;
- з'ясовуються взаємні очікування від переговорів;
- формуються позиції сторін.

Етап 2.2. Виявлення спірних питань і формулювання порядку денного. На цьому етапі:

- виявляється область переговорів, що має відношення до інтересів сторін;
- виявляються спірні питання, які обговорюватимуться;
- формулюються спірні питання;
- сторони прагнуть до вироблення угоди щодо спірних питань;
- обговорення починається з таких спірних питань, розбіжності за якими менш серйозні, а вірогідність угоди висока;
- використовуються прийоми активного слухання спірних питань з отриманням додаткової інформації.

Етап 2.3. Розкриття глибинних інтересів сторін. На цьому етапі:

- здійснюється вивчення спірних питань поодиноці, а потім в комплексі, для того, щоб виявити інтереси, потреби і принципи відносини переговорів учасників переговорів;
- учасники переговорів розкривають один перед одним детально свої інтереси, щоб вони були сприйняті всіма так само близько, як свої власні.

Етап 2.4. Розробка варіантів пропозицій для домовленості. На цьому етапі:

- учасники прагнуть вибрати прийнятний варіант з наявних припущень для угоди, або сформулювати нові варіанти;
- робиться огляд потреб всіх сторін, в якому зв'язуються воедино всі спірні питання;
- розробляються критерії або пропонуються норми, що діють, якими можна буде керуватися при обговоренні угоди;

- формулюються принципи для угоди;
- послідовно вирішуються спірні питання: спочатку найбільш складні дроблять на дрібніші, на яких легко дати прийнятну для сторін відповідь;
- варіанти рішень вибираються як з пропозицій, що представляються сторонами індивідуально, так і з тих, які були розроблені в процесі загальної дискусії.

3. Стадія досягнення згоди включає наступні етапи.

Етап 3.1. Виявлення варіантів для угоди. На цьому етапі:

- здійснюється докладний розгляд інтересів обох сторін;
- встановлюється зв'язок між інтересами і наявними варіантами вирішення проблеми;
- оцінюються ефективність вибраних варіантів рішень.

Етап 3.2. Остаточне обговорення варіантів рішень. На цьому етапі:

- вибирається один із наявних варіантів; за допомогою поступок сторонами і відбувається рух сторін назустріч один одному;
- формується досконаліший варіант на основі вибраного;
- відбувається процес формулювання остаточного рішення;
- сторони працюють над процедурою досягнення основної угоди.

Етап 3.3. Досягнення формальної згоди. На цьому етапі:

- досягається згода, яка може бути подана у вигляді юридичного документа (договору, контракту);
- обговорюється процес виконання договору (контракту);
- розробляються можливі шляхи подолання вірогідних перешкод в ході виконання договору (контракту);
- передбачається процедура контролю за його виконанням;
- домовленості додається формалізований характер і розробляються механізми примушення і зобов'язань: гарантії виконання, справедливість і безсторонність контролю.

Приведемо деякі правила ведення переговорів.

Слід уникати висловів, що принижують особу партнера, слід повернути світський етикет, ввічливість і культурне відношення. У крайній формі – краще перервати переговори (не робити негативних оцінок).

Ефективність діалогу значно знижують вислови, які витікають з думок, що самого слухає, не зачіпаючи думки або відчуття, виражені співбесідником. Те, що говорить партнер, не береться до уваги, його висловами нехтують (не ігнорувати думку співбесідника).

Співбесідник ставить партнерові питання за питанням, явно прагне довідатися щось, не пояснивши йому своїх цілей. Визначте з ним цілі і завдання переговорів або оголосите перерву для консультації з керівництвом (не допускати невитіюватих випитувань).

В ході розмови співбесідник вставляє вислови, намагаючись направити хід переговорів в потрібне йому русло (не робіть зауважень в ході бесіди).

Співбесідник бажає поговорити детальніше про щось з вже сказаного, що він недостатньо розумів або йому представляється спірним. Якщо ви невірно визначили те, що є головним, той, що говорить має можливість поправити вас (допускаються уточнення).

Перефразовування, передача сказаного партнером власними словами в скороченому вигляді з виділенням того, що показалося головним співбесідникові. Перефразовування може містити в собі нову розстановку акцентів, узагальнення або повторення тільки тих слів партнера, в яких вміщена головна суперечність або головна ідея (не допускайте перефразовування).

Співбесідник намагається вивести логічне слідство з висловів партнера, але тільки в тих рамках, які він задавав. Інакше це переходить в ігнорування. Розвиваючи думку партнера, можна додати те, що готовий був сказати партнер, але не сказав. Можна вивести наслідок із слів партнера, уточнити те, що він мав на увазі (подальший розвиток думок).

Повідомлення партнера про свою емоційну реакцію на його повідомлення або про своє полягання в цій ситуації добре поєднується з технікою перефразовування (не допускайте свого емоційного стану).

Повідомлення про те, як в даний момент сприймається його стан, добре поєднується з технікою перефразовування (не допускайте опису емоційного стану партнера).

Підведення проміжних підсумків доречно після особливо тривалої репліки партнера (вибирайте правильно момент поведінки проміжних підсумків).

На закінчення приведемо правила, які допомагають переконати партнера на переговорах:

Черговість аргументів, що приводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні – середньої сили – найсильніший (карта козира).

Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, предпослав йому два коротких, простих, приємних для співбесідника питання, на яких він легко відповість.

Не заганяйте партнера в кут. Дайте йому можливість «зберегти особу».

Переконливість аргументів в значній мірі залежить від іміджу і статусу переконливого.

Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус.

Не принижуйте статус партнера.

До аргументів приємного нам партнера ми відносимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.

Бажаючи переконати, почніть не з питань, що розділяють вас, а з того, в чому ви згодні з партнером.

Проявіть емпатію – здібність до збагнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

Перевіряйте, чи правильно ви розумієте партнера.

Уникайте слова, дії і бездіяльності, що можуть привести до конфлікту.

Стежте за мімікою, жестами і позами своїми і партнера.

Покажіть, що запропоноване вами відповідає якимсь інтересам партнера.

5.2. Стили ведення переговорів. Тактичні прийоми ведення переговорів

Представники різних галузей діяльності мають і різну культуру професійної діяльності, наприклад, інженери, адвокати, дипломати, слідчі, політики тощо. Хоча за стилем ведення переговорів сідають представники різних країн, але їм краще працювати один із одним, якщо вони мають одну й ту ж професійну культуру.

Крім професії, і самі організації, розвивають свої традиції, свій стиль роботи, свої підходи до вирішення тих чи інших проблем. Все це разом формує поняття відомчої культури, причому вона не завжди відіграє позитивну роль у переговорах, тому що іншим разом її специфіка не забезпечує комунікацію, а перешкоджає їй.

Не можна стверджувати, що існують будь-які норми етикету при підготовці та проведенні ділових переговорів. Дотримання

цих норм певною мірою стосується переговорів на вищому рівні, інших – міждержавних переговорів. Однак, загальноіснуючі в міжнародній практиці норми, безумовно, дотримуються при проведенні переговорів. Гостей садять на місця, з яких їм не видно дверей. Гість не повинен дивитись на двері. Голова делегації сідає у центрі столу, справа від нього – друга особа, зліва – перекладач. Існує напівлегендарне пояснення тому, що друга особа сидить праворуч. Говорять, що гак повелося з часів Римської імперії. Часто друга особа, намагаючись зайняти місце першої, використовувала у ті суворі часи будь-які засоби, навіть замах на життя. Однак, знаходячись праворуч, довелося б наносити удар лівою рукою, що було незручно. Таким чином, подібним рішенням погіршувалась можливість замаху. Перекладач сідає ліворуч від голови делегації, взагалі перекладачу слід створювати максимум зручності для праці, тому що він і перекладає, і записує. Як правило, при відкритті переговорів бажана нетривала присутність першої особи організації, з якою ведуться переговори. Таке поважне ставлення до сторони, яку приймають, дає позитивний імпульс для початку переговорів. Присутність першої особи ще більше є бажаною при підписанні документа про підсумки переговорів.

Національні особливості ведення переговорів завжди викликають окрему цікавість – від розуміння стилю ведення переговорів залежить успіх справи. Причому важливим є саме розуміння, а не копіювання.

Спробуємо розібратись в основах переговорних стилів, характерних більшою мірою для тих чи інших країн. До компонентів національної культури слід віднести національну мову, а також мову жестів. Навчившись правильно вести бесіду на іноземній мові, а тим більше засвоївши невербальні форми спілкування, Ви отримаєте можливість працювати мовби на одній хвилі з вашим партнером з переговорів. Необхідно підкреслити, що в міжнародних переговорах значення кваліфікованого перекладу важко переоцінити. Навіть високопрофесійні синхронні перекладачі ООН перекладають з іноземної тільки на рідну мову: виключно на ній можна висловити з високою точністю всі нюанси та відтінки нерідко завуальованого змісту.

Вивчення національних переговорних стилів не означає, що саме так будуть вести переговори представники тієї чи іншої країни. Національний стиль – це найбільш ймовірні особливості ведення переговорів, але не слід вважати їх обов'язковими (Схема 16).

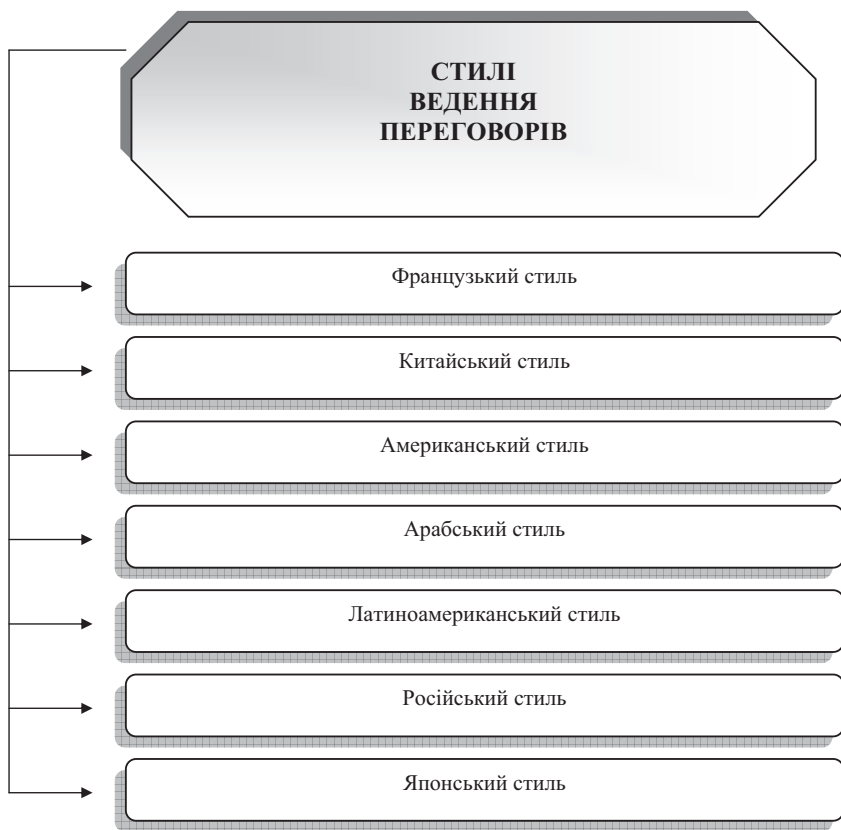


Схема 16. Стили ведення переговорів

Французький стиль. Французи надають великого значення попереднім домовленостям і тому пропонують попередньо домовитись з тих чи інших питань. Порівняно з американцями представники французької сторони, при всій своїй компетенції менш вільні та самостійні у прийнятті кінцевих рішень.

У своїй аргументації французи традиційно орієнтуються на логічні докази і виходять із загальних принципів. Вони ведуть переговори за складеним планом, як правило, не мають «запасної» позиції.

Часто на переговорах представники французької делегації обирають конфронтаційний тип взаємодії, при цьому ухиляються від обговорення офіційних питань «тет-а-тет». Під час переговорів французи дуже уважні до того, щоб зберегти свою незалежність. В той же час їх поведінка може кардинально змінитись залежно від того, з ким вони обговорюють проблеми.

Важливо, що вони надають перевагу французькій мові як офіційній при веденні переговорів.

Багато хто вважає, що втрата Францією своєї значимості як лідера у політиці, починаючи хоча б з франко-пруської війни 1870–1871 рр., і особливо після другої світової війни, спричинила своєрідну ностальгію за минулою величчю. Генерал де Голль говорив, що «Франція не може бути без величі Франції». Цей факт, безумовно, відобразився і на формуванні французького переговорного стилю. Ставлення де Голля до переговорів було зовсім негативним, тому що він вважав «Вони дорого обходяться, коли ти слабкий, і найчистіше зайві, коли ти сильний».

Китайський стиль. Він відрізняється такими особливостями. Часто кінцеві рішення приймаються китайською стороною не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнутих рішень з боку центру є практично обов'язковим. У китайській делегації, як правило, багато експертів, наприклад, експерт з фінансів, експерт з технічних питань тощо. В результаті чисельність делегації буває великою.

Китайці ведуть переговори, розмежовуючи окремі етапи:

- первинне вивчення позицій;
- обговорення;
- заключний етап.

До початкової стадії серйозна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів, манері їх поведінки. На основі цих даних делегація визначає статус кожного з учасників переговорів. Далі китайці орієнтуються на людей з більш високим статусом, як офіційним, так і неофіційним. Крім того в делегації партнерів вони виділяють особу, яка виражає симпатію до китайської сторони. Через неї китайці намагаються вплинути на позиції партнера.

Треба сказати, що для них взагалі «дух дружби» під час переговорів набуває великого значення.

Звичайно китайці ведуть справу так, що партнер першим повинен «відкритися»: висловити свою точку зору, перед тим як це

буде зроблено китайською стороною. Майстерно використовуючи помилки партнера, китайці вміють вносити в останній момент пропозиції, які передбачають нові уступки партнеру. Але закону китайці дотримуються свято і вимагають того ж від партнера.

Більшість дослідників китайського стилю відзначають, що на початковому етапі китайці намагаються визначити відношення партнера до своєї країни взагалі, а також до певних загальних принципів, сприятливих для вирішення своїх завдань. Велика увага приділяється персонам. Якщо в делегації партнера виділяються люди, які виражають симпатії до китайської сторони, то саме через них китайці намагаються впливати на позицію партнера. Але при цьому приділяється певна увага до всіх учасників делегації, включаючи і молодший склад. Це дає можливість для більш повного уявлення про позиції партнера, його підходи та рівень гнучкості.

Китайська сторона не часто «відкриває карти» першою, а якщо і йде на поступки, то, як правило, під кінець переговорів, після того як дасть оцінку можливостям партнера. Іноді складається враження, що переговори зайшли в тупик, і ось тоді китайська сторона вносить пропозиції, які передбачають поступки. При цьому велике значення приділяється обстановці навколо переговорів. Китайці високо оцінюють терпіння як прояв політичного мистецтва та китайської мудрості.

Американський стиль. На думку дослідників, американці справили значний вплив на стиль ведення переговорів в усьому світі. Вони сповнені оптимізмом, енергією, відкрито проявляють дружелюбність, цінують жарт, вміють створювати на переговорах не дуже офіційну атмосферу. І в той же час проявляють егоцентризм, міряють партнера, так би мовити, на свій аршин. У результаті можливе виникнення непорозуміння між партнерами.

В цілому американський стиль характеризується достатнім професіоналізмом. Рідко в делегації США можна зустріти людину, некомпетентну у питаннях, за якими ведуться переговори. Мабуть саме з цієї причини «рядові» члени делегації США відносно самостійні щодо прийняття рішень. Американцям подобається «торгуватись». Вони схильні віддавати переваги «пакетним» рішенням, тобто пов'язаним як із сприятливими, так і не дуже бажаними для партнера питаннями.

Для американців характерний позитивний настрій, ентузіазм та енергійність, зовнішній прояв дружелюбності та відкритості. Вони

надають перевагу вільній, не дуже офіційній атмосфері, цінують і добре реагують на гумор. Як правило, у американців буває добре розробленою сильна позиція, і це відбивається на манері ведення переговорів. Вони стійко намагаються реалізувати свої цілі під час переговорів, їм подобається вирішувати різні питання, пропонуючи стиль прийняття «пакетних» рішень.

Існує особливий момент, про який пишуть дослідники американського стилю. Часто американці виходять з того, що партнер під час переговорів повинен керуватись тими ж критеріями, підходами, правилами, що й вони. У зв'язку з цим їм буває важко побачити проблему партнера та зрозуміти його. У результаті можливе нерозуміння між партнерами.

Арабський стиль. Розглядаючи арабський стиль, слід відразу обмовитись, що кожна арабська країна має свою специфіку. Загальною рисою, як відзначають дослідники, є національна гордість та усвідомлення історичної значимості, сприйняття необхідності сильного лідера і достатньо розвинуті бюрократичні традиції. Арабські представники уважно відносяться до персони свого партнера і його ставлення до загальноарабських цінностей, як правило, вони намагаються встановити з ним довірчі відносини. Вони також надають перевагу проведенню первинної розробки тих чи інших деталей, які обговорюються на переговорах.

Латиноамериканський стиль. Кожна латиноамериканська країна має свою специфіку, але окремі загальні риси представників цього регіону все ж таки виявляються. Це прагнення до встановлення та використання особистих контактів. Якщо делегація веде переговори, то вона нагадує дружню і згуртовану спортивну команду. Латиноамериканська переговорна тактика, як правило, заперечує попередньо вироблені сценарії проведення переговорів з їх розподілом на фази. Латиноамериканські представники надають перевагу корегуванню своїх дій відповідно до певної ситуації.

Російський стиль. В даному випадку мова йде про оцінку стилю іноземними партнерами з переговорів. Зокрема, американські автори відзначають, що російські представники звертають основну увагу на загальні цілі та приділяють недостатньо уваги можливостям та засобам реалізації висунутих завдань. Російська сторона віддає перевагу принципу діяти обережно, не ризикуючи.

Деякі американські автори вважають, що російські учасники переговорів сприймають компроміс як вимушене тимчасове явище,

поступки при цьому розглядаються як прояв слабкості, тому вони йдуть на них дуже неохоче. На початку переговорів, як вважають американські дослідники, російська сторона намагається зайняти позицію, яка характеризується завищеними вимогами.

Коментуючи думки зарубіжних дослідників, хотілось би відзначити, що мова йде про їх сприйняття російського стилю, який базується на радянському або перших роках пострадянського періоду. Останнім часом, на думку знову ж таки іноземних авторів, спостерігаються серйозні зміни в стилі ведення переговорів російських представників.

Відповідно до змін ситуації, яка склалася в країнах СНД, змінилась і тактика ведення переговорів.

Японський стиль. Надаючи рекомендації щодо ведення тактики переговорів з японцями, американський дослідник М. Блейкер зазначає, коли японці зустрічаються з явною поступкою, вони ймовірно відповідають тим же. Зате погрози призводять до зворотного ефекту. Між тим, японська сторона сама не проти пригрозити партнеру. Особливо, якщо відчують його слабкість.

Японці дуже чутливо ставляться до індивідуальності партнера і тому намагаються розвивати з ним особисті стосунки. Як наслідок – неприязнь до формальних переговорних рамок, а також до участі в багатосторонніх переговорах. В цілому їх важко буває переконати, схилити до перегляду своєї позиції або тактики ведення переговорів. При такій «непорушності» японці все ж таки чутливі до суспільної думки.

Завершуючи опис національних стилів ведення переговорів, ще раз підкреслимо, що наведені вище характеристики не є суворо обов'язковими складовими переговорного процесу для тієї або іншої країни. Це швидше можливі типи поведінки на переговорах. Крім того, в останній час при інтенсифікації переговорних процесів, а також при деякій «розмитості» національних кордонів характерне взаємопроникнення національних стилів, формування єдиних параметрів ведення переговорів.

Практика проведення переговорів протягом багатовікової історії «виробила» велику кількість тактичних прийомів. Наведений нижче опис технічних прийомів зовсім не означає керівної рекомендації до їх використання. Навпаки, у ряді випадків будуть спеціально обговорені можливі негативні моменти із використання будь-яких з них. Однак ці приклади ще й досі діють, тому не виключено, що партнер буде їх дотримуватись.

Прийом *«відходу»* пов'язаний із засобом закриття позиції. Він вживається у тому випадку, коли затягуються питання, небажані для обговорення. Прикладом може служити прохання відкласти розгляд того чи іншого питання, перенесення його на інше засідання тощо. Якщо на етапі уточнення позицій *«вихід»* використовується для того, щоб не давати партнеру інформації з тих чи інших пунктів, то при узгодженні позицій він необхідний, наприклад, для відхилення небажаних пропозицій.

«Відхід» також може бути прямим чи опосередкованим. У першому випадку прямо пропонується відкласти дане питання. При опосередкованому *«відході»* відповідь на поставлене питання дається, але вкрай невизначено.

Прийом *«відхід»* може відіграти свою позитивну роль, коли, наприклад, необхідно погодити питання з іншими організаціями, або добре зважити усі моменти, пов'язані з пропозицією партнера. Однак, не слід зловживати ним. І, коли необхідно дати відповідь одразу, то краще зробити це без затримки.

«Очікування» також пов'язане із закриттям своєї власної позиції. Використовується цей прийом на багатосторонніх зустрічах, коли та чи інша делегація прагне спочатку вислухати думку або пропозицію партнера для того, щоб у подальшому залежно від одержаної інформації сформулювати свою власну точку зору.

Наступний тактичний прийом одержав назву *«салями»*. Він представляє собою досить повільне, поступове відкриття своїх позицій, за аналогією з нарізанням тонкими шматочками ковбаси *«Салями»*. Мета цього прийому полягає в тому, щоб відтягнути переговори для одержання якомога більше інформації від партнера.

«Пакетування». Декілька пропозицій або питань пов'язуються і пропонуються у вигляді *«пакету»*, тобто на розгляд пропонуються не окремі документи або питання, а їх комплекс. Характерно, що автор *«пакету»* об'єднує привабливі і неприпустимі для партнера пропозиції, виходячи з того, що партнер, будучи вкрай зацікавленим у деяких питаннях, погодиться і з іншими. Таким чином, автор відкриває свої позиції з деяких питань. Після дискусії сторони приходять до якогось рішення.

«Висунення вимог останньої хвилини». Суть цього прийому полягає в тому, що спочатку переговори йдуть у звичному руслі. Наприкінці, коли усі питання врегульовані і залишається лише підписати угоду, одним із учасників переговорів висуваються нові

вимоги. Якщо інші учасники переговорів намагаються зберегти досягнуті домовленості, то вони можуть йти на задоволення цих вимог. Однак подібного роду тактичні прийоми, як правило, не сприяють конструктивному діалогу.

«Поступове підвищення складності» обговорюваних питань. Цей прийом передбачає розпочати переговори з найбільш легких питань, їх вирішення здійснює позитивний психологічний вплив на учасників переговорів, демонструє можливості досягнення домовленостей. Аналогічний вплив цей прийом має і на громадську думку. Тому у ряді випадків використання цього прийому може стати дуже продуктивним.

Ще один прийом, направлений на аналіз проблеми разом із партнером полягає в тому, щоб **«поділити проблему на окремі складові частини»**, тобто не вирішувати всю проблему повністю, а виділити з неї окремі елементи. Учасники переговорів, розділивши проблему, розглядають, як можливо досягти домовленості по кожному з компонентів. Якщо такої можливості не знайдено розглядається доцільність винесення деяких з них «за дужки», інакше кажучи, не розглядати. Зрозуміло, в цих умовах не буде всебічного погодження. Однак у цілому ряді випадків така часткова домовленість буде значним кроком уперед, порівняно з відсутністю будь-якого рішення. «Поганий мир кращий за війну» – говорить народне прислів'я.

«Розставлення фальшивих акцентів» у власній позиції. Цей прийом складається з того, щоб продемонструвати, наприклад, надмірну зацікавленість до вирішення якогось питання, хоча насправді воно виявляється другорядним. Мотиви до такої поведінки можуть бути різними. Іноді це робиться для торгу: питання у подальшому знімається на користь інших рішень, більш важливих. В інших випадках, наприклад, при широкому висвітленні переговорів засобами масової інформації, цей прийом використовується для впливу на громадську думку.

«Блеф» – надання свідомо неправдивої інформації. Можете скористатись цим засобом, якщо не боїтеся швидко втратити репутацію.

«Вимагання» – прийом полягає в тому, що одна із сторін висуває вимогу, небажану для протилежної сторони і байдужу для себе. Мета цього прийому – обмін на що вимога поступок. Його застосовують і тоді, коли сторона, яка висуває їх, зацікавлена в зриві переговорів.

«Метод аргументації, що випереджає» полягає в тому, щоб задати питання, відповідь на яке висвітлить необґрунтованість очікуваних контраргументів.

Визначення стилю ведення переговорів та відповідного тактичного набору призводить до обрання або напрацювання оригінального методу проведення переговорів. Найбільш поширеними з них є:

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачити негативну реакцію протилежної сторони) з'ясуйте такі питання:

- в чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?
- від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням всієї проблеми в комплексі, партнера і його передбачуваної реакції) можна відмовитись?
- в чому потрібно бачити оптимальне (високий ступінь можливості реалізації) рішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?
- які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікувану пропозицію, обумовлену неспівпаданням інтересів та їх однобічним здійсненням (зауваження, або відповідно розширенні пропозиції, при забезпеченні спільної вигоди, нові аспекти матеріального, фінансового, юридичного характеру і тощо)?
- яке вимушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений строк?
- які екстремальні пропозиції партнера потрібно обов'язково відхилити, за допомогою яких аргументів?

Такі міркування виходять за межі чисто альтернативного розгляду предмета діяльності, живого мислення і реалістичних оцінок.

Метод міграції призначений для того, щоб запевнити партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і впливаючих з цього потреб розвитку кооперації. Застосування цього методу, звісно, не гарантує досягнення згоди в деталях; користуватися ним потрібно в тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів вузьковідомчими позиціями.

Намагаючись досягнути того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не упускайте з кола зору його законні інтереси. Тому слід уникати повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера, і не пов'язаних з конкретним предметом обговорення.

Навпаки, викладіть партнеру свою позицію і підкресліть, яких дій, в рамках спільної відповідальності за результати переговорів, ви від нього очікуєте.

Незважаючи на неспівпадання ваших відомчих інтересів з інтересами партнера, особливо підкресліть необхідність і відправні точки рішення обговорюваної на переговорах проблеми.

Спробуйте виявити у сфері інтересів спільні для вас аспекти та можливості отримання спільної вигоди, та доведіть все це до відома партнера, не піддавайтесь ілюзіям та не вважайте, що можливо прийти до згоди по кожному пункту переговорів; якщо було б так насправді, то переговори взагалі були б не потрібні. Можна було б відразу переходити до укладання угод.

Метод врівноваження. При використанні цього методу враховуйте наведені нижче рекомендації. Які докази і аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри тощо) добре використовувати, щоб переконати партнера прийняти вашу пропозицію?

Ви повинні на деякий час уявно стати на місце партнера, а саме подивитись на ситуацію його очима. Розгляньте комплекс проблеми з точки зору очікуваних від партнера аргументів «за» і доведіть до співрозмовника пов'язані з цими перевагами питання.

Обдумайте також можливі контраргументи партнера, відповідно «налаштуйтеся» на них і приготуйтеся використовувати їх в процесі аргументації.

Даремно намагатись ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження – побоювання тощо.

Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що стало причиною такої поведінки партнера: чи пояснюється це тим, що він не зовсім правильно зрозумів ваші висловлювання, недостатньо компетентний, не бажає ризикувати, хоче потягнути час?

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у разі неспівпадіння інтересів партнера потрібно досягнути угоди поетапно, дотримуючись такого принципу: схильяйтесь поступово, як Пізанська башта, але не падайте відразу.

При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитись між собою, з урахуванням своїх нових пропозицій, частково відходять від своїх вимог. Вони від чогось відмовляються, висловлюють нові пропозиції.

Щоб наблизитись до позиції партнера, необхідно в думках прорахувати можливі наслідки компромісного рішення для досягнення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) та критично оцінити можливі поступки.

Може статися, що запропоноване компромісне рішення перевищує вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером ви тут можете погодитись на так звану умовну згоду (наприклад, послатись на принципову згоду компетентного керівника).

Переговори, однак, повинні вести люди, які мають повноваження приймати необхідні рішення. Потрібно за можливості виключати проведення наступних нарад, пов'язаних з визначними витратами. Якщо ж партнер неправоздатний приймати рішення з усіх, пов'язаних з предметом обговорення, питань, а переговори необхідні, потурбуйтеся про підтримання відповідного контакту з партнером. (Наприклад, призначте нову нараду, чи проведіть її заздалегідь, для обговорення тих чи інших аспектів проблеми).

Важко швидко прийти до згоди шляхом доступних для обох сторін поступок (на відміну від повної відмови одного із партнерів від своїх вимог або так званого «гнилого» компромісу; партнери за інерцією будуть наполягати на своїй думці. Тут необхідні витримка, відповідна мотивація і вміння «зрушити» за допомогою нових аргументів і способів розгляду проблеми при використанні усіх можливостей, що впливають із переговорів.

Угода на основі компромісів виявляється в тих випадках, коли їх зрив буде мати для партнерів небажані наслідки.

Якщо результати переговорів фіксуються в програмі розвитку кооперативних зв'язків, яку підписують керівники обох сторін, особливу увагу потрібно звернути на точність формулювань, чіткість та дохідливість мови. Це передусім стосується:

- рішення по суті переговорів;
- контролю за виконанням пунктів програми;
- визначенню відповідальних голів і їх повноважень;
- встановленню строків виконання відповідних рішень;
- організаційних згод тощо.

Ключові поняття:

ведення переговорів, раціональність, розуміння, спілкування, достовірність, менторський тон, ухвалення, точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати, конкретність, стилі ведення переговорів, французький стиль, китайський стиль, американський стиль, арабський стиль, латиноамериканський стиль, російський стиль, японський стиль, варіаційний метод, метод міграції, метод врівноваження, компромісний метод

Питання для самостійного контролю:

- 1. Розкрийте етапи ведення переговорів*
- 2. В чому полягає сутність основних правил ведення попередніх переговорів?*
- 3. Від чого залежить успіх переговорів?*
- 4. Перерахуйте основні стадії та етапи ділових переговорів.*
- 5. Наведіть правила ведення переговорів.*
- 6. В чому полягають національні особливості ведення переговорів?*
- 7. Розкрийте зміст китайського стилю ведення переговорів.*
- 8. Зробіть порівняльну характеристику американського та російського стилів.*
- 9. Розкрийте зміст тактичних прийомів, які використовуються під час ведення переговорів.*
- 10. Що таке менторський тон?*

РОЗДІЛ VI

КОНФЛІКТИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ, ШЛЯХИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ

6.1. Загальна характеристика конфлікту як явища. Основні типи конфліктів

Одна з важливіших функцій менеджменту у державному управлінні зробити продуктивними довірені йому людські ресурси, тому установи, що ефективно використовують людські ресурси, одержують надзвичайно високі результати. Працювати розумніше, а не напруженіше, ось чому вчить ефективний менеджмент.

На превеликий жаль, рівень управлінської культури багатьох наших керівників є недостатнім навіть для того, щоб чітко визначити потребу. Сьогодні ми стоїмо перед вибором: або знайдемо шляхи ефективного досягнення результатів, або повинні погодитись з бідним існуванням. Ми маємо багаті людські ресурси, при ефективному використанні яких наш успіх буде необмеженим.

Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Проблема конфлікту – важлива соціально-психологічна проблема – є не достатньо дослідженою. Існують різноманітні погляди на конфлікти:

- теорія гармонічного безконфліктного розвитку соціальної групи, колективу.

Представники цієї концепції вважають, що в нашому суспільстві конфліктів не повинно бути, а якщо вони виникають, то цей момент сприймається як ненормальне явище.

- конфлікти природні та неминучі, більш того навіть необхідні явища життя.

В Японії, США, Англії та інших розвинутих країнах теорія безконфліктного розвитку соціальних груп проповідується представниками «доктрини людських відносин». Вони говорять про групову солідарність, про те, що колектив є однією великою щасливою сім'єю.

І навпаки поведінські науки в США вважають, що «конфлікт є природним результатом впливу людей і зовсім не руйнівним, якщо він вирішується прямим і чесним способом».

З точки зору вітчизняних вчених конфлікт – протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального та власного життя. Однак, це не означає, що непогодження з тих чи інших питань може обов'язково викликати конфлікт.

Конфлікт – це повсюдне явище. Кожне суспільство, кожна соціальна група, соціальна спільність в тому або іншому ступені схильні до появи конфліктів. Протиріччя призводять до конфлікту тоді, коли вони торкаються соціального статусу групи, особи, матеріальних чи духовних інтересів людей, їх престижу, моральної гідності особистості.

Цілком природно, що такі протиріччя викликають не тільки роздуми, які завершуються оцінкою, а і певні емоції, такі як образа, гнів, зневаження, обурення, страх та інші.

Емоції підігрують людину, штовхають її на боротьбу. Ось чому при певних протиріччях виникає протиборство.

Звідси видно, що конфлікт – це таке протиріччя між людьми, що характеризується протиборством.

При такому розумінні конфліктів стає зрозумілим їх неминучість у суспільстві, якщо соціальні групи протистоять одна одній, а інтереси різних класів протилежні і не можуть бути примиреними.

Широке розповсюдження цього явища і загострена увага до нього суспільства і учених сприяли виникненню спеціальної галузі знання – конфліктології. Конфлікти класифікуються за своєю структурою і за напрямками досліджень.

Соціальний конфлікт – це особливий вид взаємодії соціальних сил, при якій дія однієї сторони, зіткнувшись з протидією іншої робить неможливою реалізацію її цілей і інтересів.

Основними суб'єктами конфлікту є великі соціальні групи:

Первинні групи – безпосередні учасники конфлікту. Які знаходяться в стані взаємодії з приводу досягнення об'єктивно або суб'єктивно несумісних цілей.

Вторинні групи – прагнуть бути не замішаними безпосередньо в конфлікт. Але вносять свій внесок до розпалювання конфлікту. На стадії загострення вони можуть стати первинною стороною.

Треті сили зацікавлені у вирішенні конфлікту.

Предмет конфлікту – це і є основна суперечність із-за якої і ради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. Конфліктологія виробила дві моделі опису конфлікту: процесуальну і структурну (Схема 17).

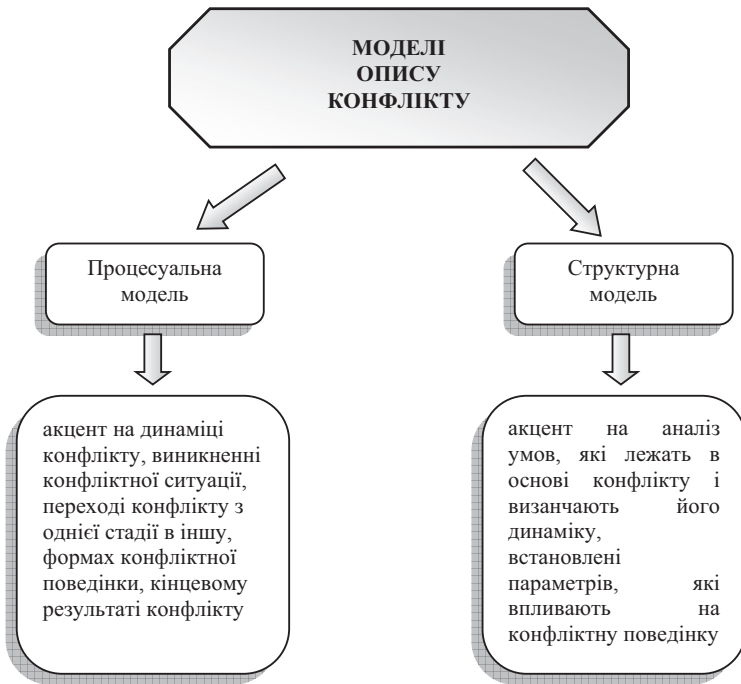


Схема 17. Моделі опису конфлікту

Процесуальна модель робить акцент на динаміці конфлікту, виникненні конфліктної ситуації, переході конфлікту з однієї стадії в іншу, формах конфліктної поведінки, кінцевому результаті конфлікту.

У *структурній моделі* акцент переноситься на аналіз умов, які лежать в основі конфлікту і визначають його динаміку. Основна мета цієї моделі полягає у встановленні параметрів, які впливають на конфліктну поведінку і конкретизацію форм цієї поведінки.

Значна увага приділяється поняттю «сила» учасників конфліктів. Сила – це здатність опонента реалізувати свою мету всупереч волі партнера за взаємодією. Вона включає ряд різномірних компонентів:

- фізичну силу, включаючи технічні засоби, вживані як інструмент насильства;
- інформаційно цивілізовану форму застосування сили, що вимагає збір фактів, статистичних даних, аналіз документів, вивчення матеріалів експертизи з метою забезпечення повноти знання про істоту конфлікту, про свого опонента для вироблення стратегії і тактики поведінки, використання матеріалів, що порочать опонента тощо;
- соціальний статус, який виражається в суспільно визнаних показниках (доходи, рівень влади, престиж і тощо);
- інші ресурси – гроші, територія, ліміт часу, число прихильників тощо.

Стадія конфліктної поведінки характеризується максимальним використанням сили учасників конфліктів, застосуванням всіх наявних в їх розпорядженні ресурсів. Важливий вплив на розвиток конфліктних відносин надає навколишнє соціальне середовище, що визначає умови, в яких протікають конфліктні процеси. Середовище може виступати або джерелом зовнішньої підтримки учасників конфлікту, або стримуючим, або нейтральним чинником.

Всі конфлікти можна класифікувати залежно від зон розбіжностей таким чином (Схема 18).

Особовий конфлікт. Ця зона включає конфлікти, осіб, що відбуваються усередині, на рівні індивідуальної свідомості. Такі конфлікти можуть бути зв'язані, наприклад, із зайвою залежністю або з ролевою напруженістю. Це чисто психологічний конфлікт, але він може виявитися каталізатором для виникнення групової напруги, якщо індивід шукатиме причину свого внутрішнього конфлікту серед членів групи.

Міжособовий конфлікт. Ця зона включає розбіжності між двома або більш членами однієї групи або декількох груп.



Схема 18. Види конфліктів (залежно від зон розбіжностей)

Міжгруповий конфлікт. Деяке число індивідів, які створюють групу (тобто соціальну спільність, здатну на сумісне координовані дії) вступають в конфлікт з іншою групою, що не включає індивідів з першої групи. Це найпоширеніший вид конфлікту, тому що індивіди, приступаючи до дії на інших, зазвичай прагнуть повернути до себе прихильників, сформувати групу, що полегшує дії у конфлікті.

Деякі політологи вважають, що в колективах конфлікти виникають не тільки через глибокі непримиренні соціальні протиріччя, але й в результаті труднощів росту. З цим не можна не погодитись, якщо взяти до уваги той факт, що вони нерідко виникають на ґрунті недоліків в організації праці. Нерідко причинами конфліктів є психологічні особливості членів колективу, такі як психологічна несумісність і різний рівень моральної і професійної підготовки кадрів, у тому числі й керівників.

Конфлікти називають поступово і спочатку знаходяться в інкубаційному, прихованому вигляді, коли конфліктуючі люди лише у вузькому колі висловлюють свої скарги. І завжди на початку, як правило, намагаються мирно вирішити питання. Коли це наштовхується на протидію (відмова вирішити питання) конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна з сторін намагається виправдати

свої дії в очах колективу, оточуючих, притягнути людей на свій бік. Зростаючи, боротьба набуває публічного характеру (виступи на зборах, у пресі). Конфлікт може виникнути і раптово, часто при корінній ломці укладу життя і праці, при введенні нового, при різкому зверненні, несправедливій оцінці поведінки особистості.

Нерідко конфлікти виникають між керівниками і колективом. До цих конфліктних ситуацій можуть призвести наступні причини:

- недостатність використання моральних (матеріальних стимулів);
- неправильні дії керівників організацій, пов'язані з недоліками в особових якостях.

Ґрунтом для таких конфліктів є нездатність керівника вести справу. При цьому слід виходити як з якостей колективу – існування лідерів, особовий склад, об'єктивні і суб'єктивні умови, психологічний стан колективу, так і з особи самого керівника і стилю управління.

Об'єктивними причинами виникнення конфліктів у колективі є:

- відсутність свідомої дисципліни;
- наявність у колективі соціально-шкідливих елементів;
- інертність, бюрократизм у стилі керівництва колективом;
- несприятливі матеріальні умови діяльності, умови праці колективу.

Суб'єктивними причинами (стосовно керівника) виникнення конфліктів у колективі є:

- непередготовленість, недосвідченість керівника у роботі з людьми;
- відсутність морального виховання (нечесність, користолюбство, кар'єризм, грубість, черствість);
- відсутність чи недолік характеру (перш за все, невірноваженість, різкість у зверненні, владність, відсутність гнучкості);
- невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу;
- низький рівень професійності, некомпетентність у тих чи інших питаннях, які для колективу є головними.

Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які значною мірою відрізняються один від одного віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, цілями та завданнями, які люди висувають перед собою, а також обов'язками, цінностями, поглядами на проблеми, що виникають під час ро-

боти. Внаслідок всіх цих відмінностей у колективі з'являється можливість виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів. Конфлікти за своїм характером можуть бути конструктивними і деструктивними. Перші пов'язані з розбіжностями і боротьбою з принципових проблем життя організації. Вони можуть сприяти запобіганню застою, служити джерелом розвитку, прямуванню колективу до нових цілей. У підсумку – формування нових форм і цінностей. Конфлікт виявляє джерела розбіжностей і в результаті виникає можливість його усунути. При цьому складаються умови, в яких легше адаптуватись членам колективу.

Позитивні наслідки конструктивного конфлікту для окремої людини проявляються у тому, що буде знищено внутрішню напругу, знайдено вихід із стану фрустрації. Він може сприяти об'єднанню, згуртуванню колективу перед зовнішніми проблемами.

Деструктивні конфлікти – результат помилкового, неправильного розуміння оточуючої організації середовища, розбіжностей поглядів, домагань членів колективу.

Боротьба сторін у таких конфліктах проходить тривало і жорстко, методи нерідко суперечать нормам моралі. Психологічними дослідженнями виявлено, що втрати робочого часу від конфліктів та після конфліктних переживань складають близько 15 % робочого часу, а продуктивність праці знижується на 20 % і більше.

Завдання керівника (менеджера), виходячи з цього, нерідко полягає в тому, щоб знищити (усунути) чи запобігти конфлікту, а не в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним, що викликає необхідність в умінні управляти конфліктом. Вміти управляти – означає мати певні знання про те, що таке конфлікт, які основні закономірності його виникнення і розвитку.

Конфлікт у колективі представляє собою протиріччя між людьми з приводу розбіжностей їх інтересів, поглядів, установок, прагнень.

Як правило, конфлікту передують певний період прихованого зростання напруги, незадоволення, труднощів, який називають конфліктною ситуацією.

Під конфліктною ситуацією можна розуміти збіг передумов, зусиль та причин потенційного конфлікту, напружену ситуацію, що загрожує перерости в відкритий конфлікт.

Складові конфлікту – опоненти. Дії опонентів, спрямовані на досягнення цілей – інцидент.

Конфліктна ситуація може існувати довгий час і задовго до того, як виникне конфлікт.

На основі однієї конфліктної ситуації може виникнути цілий ряд конфліктів. Конфліктна ситуація, як і конфлікт, може виникати як суб'єктивно, так і об'єктивно. Конфлікт виникає, по-перше, якщо працівник з будь-яких причин не виконує, ігнорує вимоги, пред'явлені йому; по-друге, якщо вимоги, які пред'являються до працівника, суперечливі, не чіткі і не конкретні.

При цьому конфліктна ситуація може містити в собі велику сукупність причин та зусиль, що сприяють розвитку конфлікту. Вони можуть виникати на діловій чи особистій основі. Організаційні причини конфліктних ситуацій включають у себе три групи:

- неправильна організація праці в організації;
- неправильна організація стимулювання праці;
- нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами, що призводить до дублювання, паралелізму в роботі взагалі і до різноманітного роду розбіжностей.

Виникненню конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі сприяють наступні фактори (Схема 19):

- недосконалість системи відбору і розміщення кадрів;
- неправильна оцінка керівником професійної придатності.

Соціально-професійні фактори. У колективах працівників освіти, правоохоронних органів, медичних працівників, юристів і іншої інтелігенції конфлікти зустрічаються частіше, ніж у колективах робітників.



Схема 19. Фактори виникнення конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі

Соціально-демографічні причини. Кожному віковому прошарку людей відповідають особливості життєвих установок та орієнтацій системи цінностей. У колективах, де порушується вікова гармонія, можуть виникати конфлікти між представниками різних поколінь. Аналогічні колізії можуть виникати і тоді, коли у колективі порушується демографічна структура (значне переважання в організації працівників чоловічої або жіночої статі).

Соціально-психологічні причини. Їх суть у морально-духовній несумісності деяких членів колективу. Конфлікт виникає в колективі в результаті низького рівня керівництва.

Узагальнення ряду конфліктних ситуацій в колективах дозволяє визначити деякі характерні закономірності в їх розвитку.

Вплив рівня соціально-психологічної культури. Чим вищий її рівень серед частини колективу, тим більше причин для виникнення ділових, конструктивних конфліктів. І навпаки, чим нижчий цей рівень, тим більше поширення у порівнянні з діловими конфліктами, які відіграють деструктивну роль.

Ділова конфліктність носить мобільний характер. Конфліктна ситуація зникає, як тільки зникає предмет суперечки, як тільки вирішиться проблема чи завдання, що викликали зіткнення думок і поглядів.

Конфлікти, що виникають на матеріальній основі. Ці конфлікти виникають у тих випадках, коли співробітникам доводиться працювати у непристосованих приміщеннях. Конфліктні ситуації у таких випадках – це конфлікт між керівником і колективом. Дуже небезпечні ті конфлікти, що виникають на базі політики керівника, яка стосується інтересів тих чи інших підрозділів, а іноді й організації в цілому. Конфлікти, що виникають на основі неправильної господарської політики, як правило, мають масштабний характер і вирішуються втручанням вищих організацій.

Міжособові конфлікти з приводу антипатії, особистої неприязні один до одного на основі розбіжностей цінностей, установок, норм як при існуванні, так і при відсутності об'єктивних, організаційних причин конфлікту. Особиста і міжособиста конфліктність носить стійкий інерційний характер. Вона може бути наслідком ділової конфліктності, коли принципів розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну особисту неприязнь, але можуть бути результатом і психологічної несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли протиріччя між людьми виникають будь-коли, і навіть з приводу елементарних дрібниць. Окремі автори називають таку конфліктність

«прихованою». Міжособові конфлікти, як правило, набувають таємної, скритої форми, закулісного характеру. При створенні певних умов вони перетворюються у загострений відкритий конфлікт.

У людей з високим рівнем духовної і моральної культури існування різного роду проблем можуть призвести до виникнення внутрішньоособистої конфліктності, тобто моменту, коли людина сама сумнівається у правильності своєї позиції і сама намагається знайти правильне рішення. Це результат не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, що досить часто попереджає міжособові конфлікти.

На сьогодні універсальної класифікації конфліктів поки що не існує. Але можна виділити наступні групи конфліктів:

Протиріччя пошуку – зіштовхується новаторство і консерватизм;

Протиріччя групових інтересів – відстоюються інтереси тільки однієї групи, при цьому ігноруються загальні інтереси;

Протиріччя, пов'язані з особистими егоїстичними спонуканнями;

Протиріччя очікувань, що не відбулися;

Протиріччя, пов'язані із застосуванням нової методики (непідготовленість кадрів).

Конфлікти між людьми можуть бути результатом:

- неналежного спілкування і розуміння;
- відмінностей у планах, інтересах, оцінках;
- протистояння у групових конфліктних ситуаціях;
- неправильних припущень до будь-чиїх дій;
- відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей;
- проблем, що виникають при спілкуванні з важкими людьми.

Існують й інші класифікації конфліктів: за їх тривалістю, за морально-соціологічною спрямованістю, але кожен конфлікт здійснює певний вплив на життя колективу, нерідко надовго залишаючи незгладимий слід.

6.2. Нормативно-правові і соціальні основи управління конфліктами

Процес управління конфліктом починається з розгляду головних конфліктів і визначення того, з чого необхідно виходити. При виникненні будь-якого конфлікту необхідно:

- визначити розмір конфлікту (його масштаби);
- розглянути конфлікт як завдання, що повинно бути вирішеним: звідси – визначити причину конфлікту;
- застосувати відповідну техніку розв'язання конфліктних проблем.

При цьому можуть бути застосовані наступні методи:

- метод творчої візуалізації;
- метод мозкового штурму (може бути корисним при пошуках альтернатив);
- метод автоматичного запису;
- метод мисленнєвого уявлення може дозволити виробити особисте уявлення про той чи інший варіант розв'язання конфліктної ситуації;
- метод мисленнєвого контролю може бути використаним для вироблення достатньої внутрішньої мотивації чи контролю з метою реалізації нових рішень. Кожна людина здатна діяти рішуче для подолання конфліктів;
- використання допомоги стороннього радника чи консультанта для оцінки ситуації чи пошуку шляхів розв'язання конфлікту.

Якщо одночасно намагатись розв'язувати декілька конфліктів, то необхідні установчі пріоритети. Далі необхідно:

- розглянути причини конфліктів і зосередити увагу на джерелі напруження. Бажано мати уявлення про деякі найзагальніші причини конфліктів;
- по можливості використовувати щоденні і відповідні їм методи і підходи, які були б використані для вирішення аналогічних ситуацій в особистому житті кожної людини;
- при виявленні прихованих причин і джерел конфлікту може бути запроваджена проекція проблеми шляхом відповідної реакції (приклад недостатність спілкування);
- роздуми над варіантами і альтернативами можуть послужити накопиченню досвіду для знаходження конструктивних рішень.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Вони народжуються або на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, суперечностей характеру, суперечностей різних думок, вимог, інтересів. Конфліктів більше, ніж дискусій і переговорів.

При відповідному досвіді дій у конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути зупинені або розв'язані чи використані для покращення відносин між людьми.

Ідеальним з цієї точки зору є раціонально – інтуїтивний метод розв'язання конфліктів. Він базується на оцінці обставин, характеристик, інтересів і потреб втягнених до конфлікту людей, а також їх власних цілей, інтересів і потреб. Це міцний метод, оскільки у серйозні конфлікти завжди втягнені емоції їх учасників.

Таким чином, одним з перших кроків є вгамування негативних власних емоцій та емоцій інших людей, що викликані конфліктною ситуацією.

Розсуд, інтуїція, а не нові емоції повинні бути протиставлені цим почуттям. Якщо почуття будуть і далі підігріватися, то це буде сприяти лише виходу на підвищений емоційний рівень конфлікту.

При обговоренні нерозв'язаних та ряду інших конфліктів можуть бути допущені наступні помилки:

- опонент висуває у вигляді помилки іншого власний промах;
- опонент «відходить в сторону»;
- поведінка опонента диктується виключно тактичними міркуваннями;
- опонент приховується за «необхідністю»;
- опонент наполягає на визнанні своєї влади;
- у дію йдуть знання найвразливіших місць опонента;
- пригадуються давні образи;
- у підсумку виявляються переможець і переможений.

Чим більший рівень розкидання критеріїв при прийнятті рішень і можливих варіантів цих рішень, тим глибшим може бути конфлікт.

Якщо співробітник обговорює з керівником свою особисту проблему, то останньому необхідно враховувати вразливість підлеглих у цій ситуації. Тому в такій ситуації переконувати його в невірності іноді просто недоцільно.

В такому випадку бажано:

- показати співробітнику, що він вам цікавий, що до його проблеми ви ставитесь серйозно;
- дайте зрозуміти йому, що його проблема не вийде за стіни того приміщення, де відбувається розмова;
- дайте співробітнику виговоритись, не перебивайте його, навіть якщо він говорить довго і виникають паузи. Перебивати – це демонструвати нетерпеливість і неповагу;

Розділ VI

- покажіть, що його проблема розглядається не як його «вина»;
- задавайте питання, які допоможуть йому чіткіше побачити його ж проблему.

Мета будь-якої подібної розмови – надання допомоги для проведення самоаналізу.

Необхідно підкреслити, що при розв’язанні конфлікту заборонено вирішувати поведінку людей своїми мірками, якщо це робити, то завжди буде один висновок – вони всі далекі від досконалості.

Коли ви перебуваєте у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому ваш особистий стиль, стиль інших, втягнених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

У конфліктології з 70 років ХХ ст. визнано здійснення наступних п’яти стилів конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс (Схема 20).

Ухилення як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю у залученого в конфліктну ситуацію бажання співробітничати з ким-небудь і докласти активні зусилля для здійснення власних інтересів, так само як і піти на зустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту.



Схема 20. Стилі конфліктної поведінки

Пристосування як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від ухилення цей стиль припускає більшою мірою враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій.

Пристосування застосовне при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема по ієрархічній вертикалі: нижчестоящий – вищестоящий, підлеглий – начальник тощо. У таких ситуаціях буває у край необхідності дорожити підтримкою взаєморозуміння, дружнього розташування і атмосфери ділової співпраці, не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше погроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести утрату інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль пристосування, вибраний як зразок конфліктної поведінки, може опинитися і мало ефективним. Він зовсім не прийнятний в ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені відчуттями образи і роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси і ціліні піддаються згладжуванню і узгодженню.

Конфронтація по своїй спрямованості орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, що безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток ним. Подібний стиль поведінки, що застосовує, прагне нав'язати іншим своє вирішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не приємлет сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні і економічні санкції, залякування, шантаж і тому подібне, примусити опонента прийняти оспорювану ним точку зору, в що б те не стало узяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті.

Співпраця, як: і конфронтація, націлено на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але на відміну від конфронтаційного стилю співпрацю припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, який відповідає устремлінням всіх конфліктуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно ради досягнення загальної для всіх мети.

Стиль співпраці охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціальному життю, як потребу вирішити ту або іншу проблему без нанесення збитку якій-небудь стороні.

Компроміс займає серединне місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає розташовану учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, додаток індивідуальних і колективних зусиль. Стиль компромісу переважний тим, що зазвичай перегороджує шлях до недоброзичливості, дозволяє, хоча і частково, задовольнити домагання кожній із залучених в конфлікт сторін.

Стиль поведінки в конфлікті співпадає за значенням із способом його вирішення. Щодо спілкування між людьми стиль є манера поводитися, сукупність характерних прийомів, що відрізняють образ дій, тобто в даному випадку спосіб подолання конфліктної ситуації, вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Отже шлях до врегулювання конфліктів лежить через ті ж п'ять способів. При цьому доводиться враховувати ряд істотних обставин, які так чи інакше зводяться до використання мір стимулювання, включаючи переконання і примушення.

По-перше, основне завдання у врегулюванні будь-якого конфлікту полягає в тому, щоб по можливості додати йому функціонально-позитивний характер, звести до мінімуму неминучий збиток від негативних наслідків протистояння або гострого протиборства. Такий результат досяжний, якщо учасники конфлікту проявлять чесний і доброзичливий підхід до залагоджування своїх розбіжностей, загальну в цьому зацікавленість, якщо вони докладуть спільні зусилля до пошуку позитивного рішення на основі консенсусу, тобто стійкої, стабільної згоди всіх сторін. При консенсусі зовсім не обов'язково, щоб загальна згода була одноголосністю – повним збігом позицій всіх учасників процесу врегулювання конфлікту. Достатньо того, щоб було відсутнє заперечення кого-небудь з опонентів, бо консенсус несумісний з негативною позицією хоч би однією із сторін, що беруть участь в конфлікті. Звичайно, той або інший варіант згоди залежить від природи і типу конфлікту, характеру поведінки його суб'єктів, а також від того, хто і як управляє конфліктом.

По-друге, можливий двоякий результат конкретного конфлікту – його повне або часткове вирішення. У першому випадку досягається вичерпне усунення причин, що викликали конфліктну ситуацію, а при другому варіанті відбувається поверхневе ослаблення розбіжностей, які з часом можуть знов виявити себе.

При повному вирішенні конфлікт припиняється як на об'єктивному, так і на суб'єктивному рівнях. Конфліктна ситуація зазнає кардинальні зміни, її віддзеркалення в свідомості опонентів означає трансформацію, перетворення «образу супротивника» в «образ партнера», а психологічна установка на боротьбу, протидія змінюлася орієнтацією на примирення, згоду, партнерську співпрацю.

Частковий же дозвіл не викорінює причини конфлікту. Воно, як правило, виражає тільки зовнішню зміну конфліктної поведінки при збереженні внутрішньої спонуки до продовження протистояння.

Стримуючими чинниками виступають або вольові аргументи, або санкція третьої сили, що впливає на учасників конфлікту, що йдуть від розуму. Заходи, що робляться, прямують на те, щоб переконати або змусити конфліктуючі сторони припинити ворожі дії, виключити чию-небудь поразку, вказати на засоби, сприяючі взаєморозумінню.

По-третє, окрема особа або соціальна група, співвідносивши інтереси конфліктуючих сторін і параметри їх поведінки, вибирають пріоритетний для себе спосіб вирішення конфлікту, найбільш доступний і прийнятний в даних умовах. Необхідне розуміння того, що не всякий стиль, отже, і спосіб підходять до конкретної ситуації. Кожен із способів ефективний лише при вирішенні певного типу конфліктів.

Спосіб конфронтації часто обирають учасники колективних трудових суперечок, локальних і загальних соціальних конфліктів. Нерідко вони доводять свої розбіжності з працедавцями по соціально-трудовах проблемах до крайньої форми – страйки, пускаючи в хід загрозу нанесення відчутного економічного збитку, а також психологічний тиск за допомогою проведення мітингів, демонстрацій і голодовок, висунення політичних вимог до органів влади і тому подібне. Співпраця – вельми результативний спосіб вирішення конфліктів в організаціях, що дозволяє шляхом відкритого колективного обговорення, взаємного узгодження досягати задоволення інтересів конфліктуючих сторін.

Широко поширеним способом вирішення конфліктів є нині компроміс. Разом з тим постійне звернення до компромісів показує, що немає універсальних, єдино придатних засобів, що будь-який спосіб як сукупність прийомів і правил має обмеження залежно від ситуації, учасників конфлікту і вирішуваних ними завдань. Компроміс тим і зручний, що не протистоїть іншим способам врегулювання конфліктів, не виключає їх використання нарівні або у поєднанні з собою.

По-четверте, конфлікуюча сторона може за певних умов скористатися не одним, а двома-трьома або взагалі всіма способами вирішення конфлікту. Ця обставина також служить підтвердженням того факту, що жоден з п'яти стилів поведінки в конфліктах, способів їх вирішення не можна виділяти, визнати як якнайкращий і відповідно як якнайгірший.

Конфлікти неминучі, але їх можна попередити, якщо знати їх джерело, причини, шляхи профілактики.

Одним з надійніших шляхів попередження конфліктів є вибір особистого складу високого рівня і правильне розміщення кадрів з урахуванням сумісності характерів. Для ефективного управління керівнику необхідно, насамперед, підібрати собі відповідних заступників та помічників.

Одним з основних шляхів профілактики попередження конфліктів є чітка організація праці і принциповість у ставленні до людей.

Не меншого значення відіграють стосунки у колективі і, у першу чергу, відношення керівника до людей.

Бути завжди справедливим, вимогливим і чуйним, жити загальною справою, а не особистою турботою про свій престиж – ось те, що створює авторитет керівнику і попереджує можливість зіткнення з ним. Авторитарність керівника – важливіший фактор антиконфліктності.

Конфлікти попереджуються систематизованою виховною роботою з колективом і особистістю. Конфлікт можна уникнути в досить організованому колективі, в якому склалися позитивні традиції, де завжди порядок, злагоджена і дружня праця всіх суспільних організацій.

Перше правило вирішення конфліктів.

Контролюйте і вдосконалюйте свій стиль поведінки у конфліктних ситуаціях:

- рівень агресивності;
- самооцінка, яка визначає рівень упевненості або невпевненості у собі, своїх силах і діях;

- функціональний стан людини.

Друге правило профілактики конфліктів.

Враховуйте особистісні особливості і функціональний стан людини:

- задоволення ініціатора у самому процесі конфлікту;
- дефіцит визнання з боку оточуючих.

Тому запам'ятайте третє правило профілактики конфліктів: дайте людям позитивне визнання, підвищуйте їх самооцінку:

- у профілактиці виникнення конфліктних ситуацій важливу роль відіграє комунікація (причому і передача інформації).

Безумовно, є конфіденційна інформація, доступ до якої вам бажано обмежити. Проте слід враховувати, що вакуум інформації заповнюється чутками, домислами, які, у свою чергу, можуть послужити причиною виникнення конфліктних ситуацій, особливо, коли дефіцит інформації торкається таких емоційних для співробітників питань, як персональне переміщення, оплата праці, перспективи організації.

Четверте правило профілактики і вирішення конфліктів:

- створюйте поважливу за стилем і достатню за інформативністю комунікацію;
- прогнозування є одним з ключових моментів у профілактиці конфліктів.

Таким чином, ми підійшли до п'ятого правила профілактики конфліктів: прогнозуйте можливий розвиток подій, завчасно плануйте відповідні дії.

Важливе місце у профілактиці страйків займають спеціальні методичні прийоми, ділові ігри.

З цього приводу запам'ятайте шосте правило профілактики і вирішення конфліктів:

- застосовуйте ділові ігри, особливо які допомагають при вирішенні міжгрупових конфліктів;
- велике значення при цьому має психічний захист і своєчасний, зважений компроміс, що враховує баланс інтересів.

Отже, сьоме правило профілактики і вирішення конфліктів:

- домагайтесь розумного компромісу, бажано на передконфліктній стадії.

Не поспішайте відповідати на дії опонента. Перша реакція найбільш емоційна і найменш обміркована і тому може бути помилковою, оскільки ви випадково втягнуті у конфліктну ситуацію і

при виявленні стриманості і витримки з вашого боку інцидент буде повністю вичерпаним без будь-яких наслідків.

Через це запам'ятайте восьме правило профілактики конфліктів:

- усувайте дійсні, а не уявні причини конфлікту, не поспішайте реагувати на випадкову ситуацію.

Необхідна умова виконання вищезначених правил – збереження спокою і забезпечення емоційного контролю, що дуже важко при напружених обставинах, тим більше, коли оточуючі провокують вас на конфлікт.

Крім цього, психічне навантаження, що виникає у конфліктних ситуаціях, може обумовити виникнення таких психологічних захворювань, як виразка шлунку, гіпертонія, ішемічна хвороба серця, нецукровий діабет, цукровий діабет тощо.

На превеликий жаль у нас не звертається достатньої уваги на такий важливий фактор, як уміння розслаблятися від зайвих емоцій, зберігати спокій.

Ми вивчаємо безліч непотрібних речей, але нас не навчили засобам психоемоційної саморегуляції, неодмінно необхідних у нашому повному стресі і конфліктах динамічному світі.

Навіть сон не в змозі дати людині надмірно збудженій у конфлікті повного позбавлення стресу. Більш того, накопичене протягом дня нервово напруження і негативні емоції можуть призвести до більшої втоми, ніж ввечері.

Одним з ефективних методів саморегулювання, зняття стресу і зайвого напруження являється мануальна терапія та йога. І хоч для оволодіння системою мануальної терапії та йоги у повному обсязі потрібні тривалі і дуже значні зусилля, корисно навчитись деяким засобам розслаблення. А при бажанні у нас завжди є змога вдосконалюватись відповідно з давнім східним принципом, у якому людині лише показують шлях, а далі по ньому вона йде самотужки.

Ключові поняття:

конфлікт, соціальний конфлікт, процесуальна модель, структурна модель, особовий конфлікт, міжособовий конфлікт, міжгруповий конфлікт, опоненти, соціально-професійні фактори, соціально-демографічні причини, соціально-психологічні причини, ділова конфліктність, ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс

Питання для самостійного контролю:

Дайте визначення конфлікту.

Чим відрізняються між собою основні суб'єкти конфлікту?

Розкрийте зміст моделей опису конфлікту.

Які компоненти включає в себе „сила” учасників конфлікту?

Які чинники впливають на розвиток конфліктних відносин?

В чому полягає різниця між особовим та міжгруповим конфліктами?

За яких умов виникає конфлікт?

Дайте визначення „деструктивний конфлікт”.

В яких колективах частіше всього виникають конфліктні ситуації?

На які групи поділяються конфлікти?

Які методи застосовуються під час розв'язання конфліктних ситуацій?

На які стилі поділяється конфліктна поведінка?

ПІСЛЯМОВА

Розглянуті у навчальному посібнику аспекти системного підходу до вивчення менеджменту державного управління є результатом узагальнення різних поглядів та думок щодо сучасного державного управління, а також сучасного ставлення до постулатів теорії систем. Отримані, після його вивчення, знання про систему менеджменту державного управління будуть ефективні лише після їх застосування у практичній діяльності.

Для фахівця-юриста безумовно цінним стане бачення всіх процесів та процедур у світлі системних уявлень про державу та управління. При цьому слід пам'ятати, що системний підхід не є лише сталим ефективним засобом мислення та досягнення позитивного результату, він постійно розвивається та змінюється разом із змінами у державі. Тому ефективному менеджеру необхідно постійно поповнювати себе знаннями про суспільство та державу, відшукувати нові джерела інформації про оточуючий світ тощо. Також системні знання здатні розвиватися „в глибину” розуміння оточуючого світу, порушуючи при цьому традиційні уявлення про природу окремих об'єктів та процесів.

Не слід забувати про творчий, креативний характер представленого знання. Запозичення менеджером системних ідей, моделей та технологій може дати позитивний результат, але його ефективність, як правило, буде незначною завдяки їх використанню не за призначенням. Системне знання та системні методи вважають універсальними, однак ця універсальність не гарантує успішність менеджменту без відповідного творчого пошуку. Навпаки, здатність менеджера побачити в управлінській рутині системоутворюючі фактори та виділити систему є свідченням про високий рівень готовності до прийняття ефективних управлінських рішень.

Цей навчальний посібник вимагає високого рівня індивідуальної та самостійної роботи студента – певної управлінської самоосвіти. Для того щоб юрист досяг рівня „розуміння” державного управління, став спеціалістом у таких сферах діяльності як системний ана-

Післямова

ліз, моделювання та проектування систем державного управління необхідно не тільки добре знати науку про системи – системологію, але й інші споріднені галузі знань.

Головним надбанням даного навчального посібника, на нашу думку, є той факт, що після його вивчення читач вже не зможе не створювати системних ідей, з'явиться імпульс для саморозвитку та самовдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти:

1. Конституція України//Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Кодекс Законів про працю України//Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – № 50. – Ст. 375.
3. Кодекс торговельного мореплавства України//Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 47–52. – Ст. 349.
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення//Відомості Верховної Ради УРСР. – 1984. – № 51. – Ст. 1122.
5. Кодекс Украины об административных правонарушениях, Научно-практический комментарий. Изд. 3. – Харьков: Одиссей, 2002 г. – 1040 с.
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення з постановними матеріалами. Станом на 1 січня 2001 року/За заг. ред. Є. Ф. Демського. – К.: Юрінком ІНТЕР, 2001. – 943 с.
7. Митний кодекс України//Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 38–39. – Ст. 288.
8. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 6. – Ст. 219.
9. Основи законодавства України про культуру//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 21. – Ст. 294.
10. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 4. – Ст. 19.
11. Повітряний кодекс України//Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 25. – Ст. 274.
12. Положення про Міністерство юстиції України: Затверджене розпорядженням Президента України від 30 грудня 1997 р.//Офіційний вісник України. – 1998. – № 2. – Ст. 47.
13. Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Затверджене Указом Президента від 17 жовтня 2000//Офіційний вісник України. – 2000. – № 42. – Ст. 1774.

Список використаних джерел

14. Про альтернативну (невійськову) службу: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 27.- Ст. 385.
15. Про Антимонопольний комітет України: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1993. – № 50. – Ст. 472.
16. Про боротьбу з корупцією: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1995. – № 34. – Ст. 266.
17. Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1993. – № 13. – Ст. 110.
18. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 50. – Ст. 302.
19. Про державну податкову службу в Україні: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1994. – № 15. – Ст. 84.
20. Про державну службу: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1993. – № 52. – Ст. 490.
21. Про державну статистику: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1992. – № 43. – Ст. 608.
22. Про державну таємницю: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 16. – Ст. 93.
23. Про дію міжнародних договорів на території України: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 10. – Ст. 137.
24. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 1. – Ст. 1.
25. Про звернення громадян: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – Ст. 256.
26. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1991. – 29. – Ст. 377.
27. Про інформацію: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – Ст. 651.
28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1997. – № 24. – Ст. 170.
29. Про надзвичайний стан: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 37. – Ст. 538.
30. Про об'єднання громадян: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1992. – № 34. – Ст. 504.

Список використаних джерел

31. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1992. – № 21. – Ст. 296.
32. Про органи і служби у справах неповнолітніх та спеціальні установи для неповнолітніх: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 6. – Ст. 35.
33. Про освіту: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 34. – Ст. 451; 1996. – № 21. – Ст. 84.
34. Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 12. – Ст. 165.
35. Про охорону праці: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1992. – № 49. – Ст. 668.
36. Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності: Указ Президента України від 10 черв 1997 р.//Урядовий кур'єр – 1997. – 14 черв.
37. Про правовий статус іноземців: Закон України//Відомості Верховної Ради України – 1994. – № 23. – Ст. 161.
38. Про правонаступництво України: Закон України//Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 46. – Ст. 617.
39. Про професійно-технічну освіту: Закон України//Урядовий кур'єр. – 1998. – 12 берез.
40. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України//Урядовий кур'єр. – 1998. – 4 квіт.
41. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1995. № 25. – Ст. 191.
42. Про туризм: Закон України//Відом. Верх. Ради України. – 1995. – № 31. – Ст. 241.
43. Про фізичну культуру і спорт: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 14. – Ст. 80.
44. Про цивільну оборону України: Закон України//Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 14. – Ст. 124.

Довідкова література:

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация/Сост. В. И. Яровой; под ред. Г. В. Щекина. – К.: МАУП, 1994.

Список використаних джерел

2. Большой словарь официальных юридических терминов/Сост. Ю. И. Фединский. – М.: ЗАО Изд-во Экономика, 2001. – 647 с.
3. *Головченко В. В.* Юридична термінологія: Довідник/В. В. Головченко, В. С. Ковальський. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 219 с.
4. Державна політика, державне управління (1991–2004): Бібліографічний посіб. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 83 с.
5. Державне управління та державна служба: Словник-довідник/Укл. О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
6. Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: Словник термінів нормативно – правових актів/Автор-упорядник Є. І. Бородін. – Д.: Герда, 2004. – 650 с.
7. Довідник працівника міліції: У 2-х книгах. – Кн.1 Законодавчі та інші акти з питань діяльності ОВС/Відп. ред. М. В. Білоконь. – К.: Видавнича компанія „Воля”, 2003. – 584 с.
8. Довідник працівника міліції: У 2-х книгах. – Кн.2 ч. 1 Законодавчі та інші акти з питань діяльності ОВС/Відп. ред. М. В. Білоконь. – К.: Видавнича компанія „Воля”, 2004. – 960 с.
9. Довідник працівника міліції: У 2-х книгах. – Кн.2 ч. 2 Законодавчі та інші акти з питань діяльності ОВС/Відп. ред. М. В. Білоконь. – К.: Видавнича компанія „Воля”, 2004. – 944 с.
10. Краткий юридический словарь/М. Е. Волосов, В. Н. Додонов, В. Е. Крутских, В. П. Панов. – М.: ИНФРА, 2001. – 301 с.
11. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навчальний посібник/Упоряд. Ю. Слепов. – К.: Либідь, 1993.
12. Популярна юридична енциклопедія/В. С. Ковальський. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 528 с.
13. Популярный юридический энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, Рипол Классик, 2002. – 800 с.
14. Проблема прав людини в поліційній практиці: Довідник. – Директорат з прав людини Ради Європи. – 56 с.
15. *Саниахметова Н. А.* Юридический справочник предпринимателя. – Изд. 4-е перераб. и дополн. – Х.: ООО «Одисей», 2002. – 960 с.
16. Словарь иностранных слов. – М.: Сов. энциклопедия, 1979.
17. Словарь по этике. – М.: Политиздат, 1983. – 447 с.
18. Словарь русского языка/Под ред. С. И. Ожегова. – М.: Русский язык, 1952.

Список використаних джерел

19. Словарь-справочник менеджера. – М.: Инфра, 1996.
20. Словник іншомовних слів/За ред. О. С. Мельничука – К.: Освіта, 1985.
21. Словник іншомовних слів/Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. – К.: Наукова думка, 2000. – 680 с. – (Словники України).
22. Словник іншомовних слів у трьох томах Т. 1/Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко, – К.: Видавництво “АКОНІТ”, 2001. – 930 с. – (Нові словники).
23. Словник іншомовних слів у трьох томах Т. 2/Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко, – К.: Видавництво “АКОНІТ”, 2001. – 930 с. – (Нові словники).
24. Словник іншомовних слів у трьох томах Т. 3/Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко, – К.: Видавництво “АКОНІТ”, 2001. – 865 с. – (Нові словники).
25. Толковый словарь по управлению – М.: Аланс, 1994.
26. Управління миротворчою правоохоронною діяльністю: Голосарій/Уклад. О. О. Теличкін, за заг. ред. О. М. Бандурки. – Х.: Основа, 2002. – 120 с.
27. Управління органами внутрішніх справ України (термінологічний словник)/Укладачі: С. В. Петков, Л. В. Самойлович – Кіровоград: КЮІ НУВС, 2003. – 60 с.
28. Философский словарь. – М.: Сов. энциклопедия, 1975.
29. Энциклопедический словарь/Под ред. Б. В. Введенского. – М.: Сов. энциклопедия. – 1954.
30. Юридический энциклопедический словарь/Под. общ. ред. В. Е. Крутских. 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 450 с.
31. Юридический словарь: Словарь законодательных и нормативных терминов/Авт. упоряд. И. И. Дахно. – 2-е изд. доп. – К.: А. С. К., 2001. – 1056 с.
32. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 1: А-Г. – 672 с.
33. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 2: Д-Й., 1999. – 744 с.
34. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 3: К-М., 2001 – 792 с.

35. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю.С. Шемшученко (відп.ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 4: Н-П., 2002 –717 с.
36. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю.С. Шемшученко (відп.ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 5: П-С., 2003–736 с.
37. Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол Ю.С. Шемшученко (відп.ред.) та ін.- К.: Українська енциклопедія, 1998. в 6 т. – Т. 6: Т-Я., 2004 –768 с.

Основна література:

1. *Абрамова А.И.* Подготовка менеджеров. – К.: Наукова думка, 1990.
2. *Абросимов Н.Д., Медведев В.П.* Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью: Учебное пособие. – М.: Знание, 1992. – 96 с.
3. *Аверьянов В.Б.* Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры. – К.: Видавничий дім, 1990. – 198 с.
4. *Азапов А.Б.* Административная ответственность: Учебник. – М.: Статут, 2000. – 250 с.
5. *Агеева Е.А.* Юридическая ответственность в государственном управлении. – Л.: Наука, 1990.
6. Адміністративна відповідальність в Україні: Навчальний посібник/За ред. А. Т. Комзюка. – Харків: Одисей, 1998. – 175 с.
7. Адміністративне право України. Підручник./За заг. ред. проф. Ю. П. Битяка. – Харків, Право, 2000. – 526 с.
8. *Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике. – М.: Наука, 1994.
9. *Алексеев А.А., Громова Л.А.* Психометрия для менеджеров. – Л.: Наука, 1991.
10. *Андрійчук В.Г., Бауер Леонард.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. – К., 1998. – 313 с.
11. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1991. – 519 с.
12. Антикризисное управление: Учебник/Ред. С. М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 431 с.
13. *Балабанова Л.В.* Зв'язки з громадськістю в системі маркетингового менеджменту підприємств: Монографія/Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 273 с.

14. *Бандурка А. М., Тищенко Н. М.* Административный процесс Украины: Учебник для высш. учеб. заведений. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 330 с.
15. *Бандурка О. М.* Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. – Харків: Основа, 1996. – 398 с.
16. *Бандурка О. М.* Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. – Харків: Основа, 1998.
17. *Бандурка О. М.* Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення: Автореф. дис. докт. юр. наук. – Одеса: Одеський держ. унів. ім. І. І. Мечникова, 1996.
18. *Бандурка О. М.* Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України. – Харків, 2004. – 780 с.
19. *Бандурка О. М., Кузніченко С. О.* Організація діяльності органів внутрішніх справ в умовах надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру: Наук.-практ. посібник. – Харків: Вид-во Ун-ту внутрішніх справ, 2000. – 116 с.
20. *Бандурка О. М., Соболев В. О.* Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ. – Харків: НУВС, 2000. – 353 с.
21. *Батяев А. А.* Юридический менеджмент. Эффективное обеспечение деятельности организации: Практическое пособие. – М.: Альфа – Пресс, 2005. – 168 с.
22. *Бахрах Д. Н.* Административное право: Учеб. для вузов. – М., 1996. – 305 с.
23. *Бибик В.* Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: Монографія – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
24. *Битяк Ю. П., Зуй В. В.* Адміністративне право України. – Харків: Націон. юрид. акад. імені Ярослава Мудрого, 1996.
25. *Битяк Ю. П., Зуй В. В.* Адміністративне право України: Конспект лекцій. – Харків: Одисей, 1996. – 178 с.
26. *Битяк Ю. П., Зуй В. В., Комзюк А. Т.* Переконання і примус у державному управлінні. Адміністративна відповідальність: Конспект лекцій. – Харків, 1994. – 286 с.
27. *Брюин П.* Подготовка кадров для управления предприятием: пер. с франц. – М.: Прогресс, 1968. – 103 с.
28. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1999. – 256 с.

29. *Виноградський М.Д.* Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2002. – 516 с.
30. *Вісящев В.А.* Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник/В. А. Вісящев, Л. І. Антошкіна, І. О. Тарлопов. – Донецьк: Норд-Прес, 2005. – 440 с.
31. *Войчак А.В.* Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 265 с.
32. *Володькіна М.В.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 148 с.
33. *Воронкова В.Г.* Менеджмент в державних організаціях: Навчальний посібник. – Київ: ВД „Професіонал”, 2004. – 254 с.
34. Вступ до менеджменту: Навчальний посібник/В. П. Петков, О. О. Соломенчук, С. В. Петков/За заг. ред. В. П. Петкова. – Запоріжжя: ЗЮІ МВС України, 2000. – 158 с.
35. *Гронников В.А., Лоданов И.Д.* Управление персоналом в Японии: Очерки. – М.: Наука, 1989. – 274 с.
36. *Гавкалова Н.Л.* Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. – 276 с.
37. *Гаєвський Б.А.* Основи науки управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 1998.
38. *Галушка Є.О.* Бюджетний менеджмент: Навчальний посібник. – Чернів.: Книги-XXI, 2007. – 280 с.
39. *Галушка З.І.* Стратегічний менеджмент: Навчально-методичний посібник/З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернів.: «Рута», 2006. – 248 с.
40. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1995.
41. *Глен Р.* Державне управління. – К.: Основи, 1994.
42. *Глухов В.В.* Основи менеджмента. – СПб., 1995. – 327 с.
43. *Годунов А.А.* Введение в теорию управления. – М.: Экономика, 1967.
44. *Головатий М.Ф.* Політичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2005. – 264 с.
45. *Гордієнко Л.Ю.* Адміністративний менеджмент: Навчальний посібник/Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 212 с.
46. Государственная служба: Организация, кадры, управление. – М.: Наука, 1994.
47. *Гринев В.Ф.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – К., 2000. – 144 с.

48. *Гріфін Рікі*. Основи менеджменту: Підручник для студентів економічних спеціальностей. – Львів: БАК, 2001. – 605 с.
49. *Гроув Ендрю С.* Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филин, 1996. – 278 с.
50. *Гурней Б.* Введение в науку управления: пер. с фр. – М.: Прогресс, 1969.
51. *Дейнеко О.А.* Методологические проблемы науки управления производством. – М.: Наука, 1970.
52. *Дем'яненко С.І.* Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
53. Державна політика, державне управління (1991–2004): Бібліографічний посіб. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 83 с.
54. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку/За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Ін-Юре, 1999. – 276 с.
55. Державне управління в Україні: реалії та перспективи: Збірник наукових праць/За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: НАДУ, 2005. – 432 с.
56. Державне управління та державна служба: Словник-довідник/Укл. О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
57. Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: Словник термінів нормативно – правових актів/Автор-упорядник Є. І. Бородін. – Д.: Герда, 2004. – 650 с.
58. Державне управління: плани і проекти економічного розвитку: Монографія/Авт. кол.: О. С. Власюк, Т. В. Дерюгіна, І. В. Запатріна та ін.; За заг. ред. О. Ю. Кучеренка, І. В. Запатріної; Ін-т соціально-економічних стратегій. – К.: ВІП, 2006. – 624 с.
59. Державне управління: теорія і практика/За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Юрінком інтер, 1998.
60. *Дойль Питер*. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер, 1999. – 559 с.
61. *Єрмошенко М.М.* Менеджмент: Навчальний посібник/М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
62. *Єрмошенко М.М.* Маркетинговий менеджмент: Навчальний посіб. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
63. *Жигалов В.Т., Шимановська Л.М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Наукова думка, 1994.
64. *Зайцева К.В.* Державне управління зайнятістю населення: Монографія. – Донецьк: МПП «ВІК», 2005. – 319 с.

65. *Зайцева О.А.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Наука, 1998.
66. *Зущик Ю.* Президентский кризис-менеджмент: Интервью народного депутата Василия Цушко//Корреспондент. – 2006. – № 30. – 5 августа. – С. 18–20.
67. *Иванов Ю.Б.* Налоговый менеджмент: Учебное пособие / Ю.Б. Иванов, В.В. Карпова, Л.Н. Карпов. – Х.: ИД «ИН-ЖЕК», 2006. – 488 с.
68. *Иванова І.В.* Менеджер – професійний керівник: Навчальний посібник. – К., 2001. – 106 с.
69. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 547 с.
70. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник/С.В. Глівенко, Є.В. Лапін, О.О. Павленко та ін. – Суми: Університетська книга, 2005. – 407 с.
71. *Каранфілов М.С.* Інформаційні системи в державному менеджменті: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 455 с.
72. *Коваленко О.И., Алексеев С.В.* Управление, административное право, менеджмент. – Донецк: ДИВД, 1997.
73. *Коваль А.П.* Ділове спілкування. – К.: Вентурі, 1992. – 285 с.
74. *Коваль Л.В.* Адміністративне право України: Курс лекцій. – К., 1994. – 176 с.
75. *Колпаков В.К.* Адміністративне право України: Підручник. – К.: Юрінком Інтер, 1999. – 736 с.
76. *Комісаров О.Г.* Процес цілепокладання в організації діяльності органів внутрішніх справ України на сучасному етапі розвитку: Автореф. дис. канд. юр. наук. – Ірпінь: АДПСУ, 2003.
77. *Комов В.В.* Стратегічний муніципальний менеджмент: (інноваційний підхід до розвитку сучасного міста)/В.В. Комов, В.П. Корнійчук, К.Д. Хом'як. – К.: Денеб, 2005. – 40 с.
78. *Кондусова Л.Ф.* Бюджетний менеджмент: Навчальний посібник/Л.Ф. Кондусова, В.І. Грачов, І.П. Отенко. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 248 с.
79. *Коппин А.* Менеджмент на все времена – Timeless Management: Приклади успішного менеджменту з історії Великобританії: від Кромвеля до наших днів/А. Коппин, Д. Бэррат. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
80. *Корнійчук В.П.* Стратегічний трансформаційний менеджмент / В.П. Корнійчук, К.Д. Хом'як. – К.: Денеб, 2005. – 40 с.

81. *Коротич О.Б.* Державне управління регіональним розвитком України: Монографія. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – 220 с.
82. *Кравчук Г.В.* Податковий менеджмент: Навчальний посібник / Г. В. Кравчук, С. М. Шкарлет. – Черніг.: Деснянська правда, 2005. – 332 с.
83. *Крижко В.В., Павлютенков Є.М.* Менеджмент в освіті: Навчально-методичний посібник. – К., 1998. – 192 с.
84. *Кузніченко С.О.* Управління органами внутрішніх справ в особливих умовах, викликаних аномальними явищами техногенного і природного характеру (організаційно-правові питання): Дис. канд. юр. наук. – Харків: НУВС, 2001.
85. *Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
86. *Кузьмін О.Є.* Сучасний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 1995. – 174 с.
87. *Кузьмін О.Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-ге видання доповнене і перероблене. – Львів: Інтелект-Захід, 2003. – 351 с.
88. *Курашвили Б.П.* Очерк теории государственного управления. – М., 1987. – 290 с.
89. *Куриляк В.Є.* Міжнародний менеджмент. – Т.: Карт-бланш, 2004. – 270 с.
90. Курс для высшего управленческого персонала: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1970.
91. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент: Пособие для руководителей, менеджеров и предпринимателей: [В 3 ч.]/Под ред. Сергеевца П. И. – Ч. 1. Менеджер и менеджмент. – М.: НИКА, 1992. – 253 с.
92. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент: Пособие для руководителей, менеджеров и предпринимателей: [В 3 ч.]/Под ред. Сергеевца П. И. – Ч. 2. Менеджерское искусство. – М.: НИКА, 1992. – 189 с.
93. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент: Пособие для руководителей, менеджеров и предпринимателей: [В 3 ч.]/Под ред. Сергеевца П. И. – Ч. 3. Управление персоналом. – М.: НИКА, 1992. – 157 с.
94. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки). – М., 1995. – 491 с.

95. *Лебедевич С.* Методологічні основи формування екологічного менеджменту і екоаудиту в лісовиробничому комплексі України: Монографія. – Л.: Камула, 2005. – 256 с.
96. *Лепейко Т. І.* Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/Т. І. Лепейко, В. О. Коюда, С. В. Лукашов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 440 с.
97. *Лукаш С. С.* Нормативно-правове забезпечення ефективності управлінської діяльності ОВС України: Автореф. дис. канд. юр. наук. – Харків: НУВС, 2002.
98. *Маглаперідзе А. С.* Податковий менеджмент: Начальний посібник/А. С. Маглаперідзе, В. В. Храпкіна; Магіївський економіко-гуманітарний інститут. – Донецьк – Магіївка: НОРД – ПРЕСС, МЕГІ, 2006. – 385 с.
99. *Манжула А. А.* Державне управління на місцевому рівні: адміністративно-правовий аспект: Автореф. дис. канд. юр. наук. – Харків: НУВС, 2003.
100. *Маниліч М. І.* Менеджмент: Навчальний посібник/М. І. Маниліч, В. А. Григорьев, Д. В. Григорьев. – Чернів.: Букрек, 2005. – 264 с.
101. *Масленников М. Я.* Административно-юрисдикционный процесс: Сущность и актуальные вопросы правоприменения по делам об административных правонарушениях. – Воронеж: Право, 1990. – 326 с.
102. *Матвіїв М. Я.* Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти: Монографія. – Т.: Економічна думка, 2005. – 560 с.
103. *Мельник А. Ф.* Менеджмент державних установ і організацій: Навчальний посібник/А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська; За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Професіонал, 2006. – 464 с.
104. *Мельник А. Ф.* Менеджмент державних установ і організацій: Навчальний посібник/А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська; За ред. А. Ф. Мельник. – Т.: Економічна думка, 2006. – 320 с.
105. *Мельник А. Ф.* Муніципальний менеджмент: Навчальний посібник/А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна; За ред. А. Ф. Мельник. – Т.: Економічна думка, 2005. – 416 с.
106. Менеджмент для магистров: Учебное пособие/Под ред. А. А. Епифанова, С. Н. Козьменко. – Суми: Университетская книга, 2003. – 762 с.

107. Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 429 с.
108. Менеджмент организаций: Учебник./Под ред. Л. А. Киржнера. – К.: КНТ, 2006. – 688 с.
109. Менеджмент персонала: функции и методы: Учебное пособие. – М., 1993. – 28 с.
110. Менеджмент у державному управлінні: Навчальний посіб. / В. П. Петков, О. О. Соломенчук, С. В. Петков/За заг. ред. В. П. Петкова. – Запоріжжя: ЗЮІ МВС України, 2001. – 303 с.
111. Менеджмент юридической практики: Учебное пособие/Под ред. В. Д. Волкова. – Донецьк: Норд-Пресс, 2005. – 286 с.
112. Менеджмент: Теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: Магнолія плюс. – Львів: Новий світ, 2000, 2003. – 334 с.
113. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
114. *Миронов В. В.* Менеджмент: Практикум. Херсон: ХЮІ НУВС, 2003. – 152 с.
115. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/І. О. Піддубний, І. Е. Астахова, Л. М. Лисиця та ін.; За ред. І. О. Піддубного. – 2-ге вид., стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 252 с.
116. *Мотренко Т.* Главная проблема Украины – низкое качество государственного менеджмента: Интервью/Интервью записала М. Олейник//Экономические известия. – 2006. – № 90. – 26 мая. – С. 4
117. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.
118. *Немцов В. Д.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник для студентів вузів. – К.: Б. в., 2001. – 559 с.
119. *Новіков Б. В.* Основы адміністративного менеджменту: Навчальний посібник/Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 560 с.
120. *Новіков Б. В.* Основы адміністративного менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 559 с.
121. Общая теория управления. – М.: Экономика, 1994.
122. *Овсянко Д. М.* Административное право: Учебное пособие/Под ред. Г. А. Туманова. – М.: Юрист, 1999. – 448 с.

123. *Омаров А. М.* Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики. – М.: Мысль, 1980.
124. *Омелянович Л. О.* Фінансовий менеджмент у банку: Навчальний посібник;/Л. О. Омелянович, О. О. Папаїка, А. Ф. Кононенко; Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 209 с.
125. *Орлов П. А.* Менеджмент качества и сертификация продукции: Учебное пособие. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2004. – 304 с.
126. *Основин В. С.* Основы науки социального управления. – Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 1971. – 125 с.
127. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Под ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1998.
128. Основы научной организации труда/Под ред. Ю. Н. Дубровского. – М.: Экономика, 1971.
129. *Осовська Г. В.* Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
130. *Осовська Г. В.* Комунікації в менеджменті: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 214 с.
131. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 552 с.
132. *Паранчук С. В.* Податковий менеджмент: Навчальний посібник/С. В. Паранчук, Є. М. Романів, О. С. Червінська. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 268 с.
133. *Паранчук С. В.* Податковий менеджмент: навчальний посібник/С. В. Паранчук, Є. М. Романів, О. С. Червінська. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 276 с.
134. *Петков С. В.* Эффективный менеджмент в органах внутренних справ: Монографія. – Симферополь: Таврія, 2004. – 564 с.
135. *Пилипенко А. А.* Менеджмент: Підручник/А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2005. – 456 с.
136. *Платонов С. В.* Искусство управленческой деятельности. – К.: Либра, 1996. – 413 с.
137. *Плішкін В. М.* Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник. – К.: НАВС, 1999.
138. *Плішкін В. М., Лисюченко В. П., Хорт І. В.* Теорія управління органами внутрішніх справ (у визначеннях, поняттях і схемах): Навчальний посібник. – К.: НАВС, 1999.

139. *Попов Г. Х.* Проблемы теории управления. – М.: Наука, 1970.
140. *Постюшков А. В.* Оценочный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2004. – 272 с.
141. *Примостка Л. О.* Фінансовий менеджмент у банку: Підручник / 2-е вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
142. Проблемы общей теории государственного управления. – М.: Наука, 1981. – С. 39.
143. Програма курсу «Основи менеджменту»/Укл.: В. П. Петков, О. К. Безсмертний, С. В. Петков; за заг. ред. В. П. Петкова – Кіровоград: КЮІ НУВС, 2003. – 80 с.
144. *Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія і практика: Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
145. *Райт Г.* Державне управління. – К.: Основи, 1994. – 188 с.
146. *Робінс Стефан П.* Основи менеджменту. – К.: Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2002. – 671 с.
147. *Ру Данімік, Сульє Даніель.* Управління. – К.: Наукова думка, 1995.
148. *Савчук В. П.* Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – К.: Максимум, 2005. – 884 с.
149. *Сазерленд Д.* Стратегический менеджмент. Ключевые понятия – Key Concepts in Strategic Management/Д. Сазерленд, Д. Кэнзуэлл; Под ред. Е. Е. Козлова. – Пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
150. *Салига С. Я.* Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ОКО, 1994.
151. *Салыга С. Я.* Менеджмент: теория и практика. – Донецк: ДГТУ, 1993. – 140 с.
152. *Сантилайнен О.* Управление по результатам. – М.: Экономика, 1991.
153. *Сацков Н. Я.* Практический менеджмент: Методы и приемы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 1998. – 445 с.
154. *Стадник В. В.* Менеджмент: Посібник. – К.: Академія, 2003. – 463 с.
155. *Тарасенко Л. М.* Антикризисный менеджмент предприятия: Учеб. пособие/Л. М. Тарасенко, В. И. Веретенников, Р. В. Ободец; Донецкий гос. ун-т управления, Макеевский экономико-гуманитарный ин-т. – Донецьк: Норд – Пресс, 2005. – 243 с.
156. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Настольная книга: Пер. с англ. – М.: Автор, 1993.

157. *Туленков М.В.* Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: Монографія. – Київ – Ніжин: Аспект – Поліграф, 2006. – 312 с.
158. *Туленков Н.В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие. – К., 1998. – 131 с.
159. *Уткин Э.А.* Инновационный менеджмент/Отв. ред. А. И. Мороз. – М.: Акалис, 1996. – 208 с.
160. *Уткин Э.А.* Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: Учебное пособие. – М.: Финансы и систематика. 1996. – 64 с.
161. *Файоль А.* Учение об управлении: Научная организация труда и управления. – М.: Экономика, 1966. – 320 с.
162. *Федулова Л.І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
163. *Хачатурян Х.* Державне управління і реформування українського суспільства//Наше право. – 2006. – № 4. – С. 8–10.
164. *Хміль Ф.І.* Менеджмент. Підручник для студ. вуз. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
165. *Цветков В.В.* Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). – Харків: Право, 1997. – 164 с.
166. *Цветков В.В.* Державне управління: основні фактори ефективності: Політико-правовий аспект. – Х.: Право, 1996. – 247 с.
167. *Шегда А.В.* Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2002. – 583 с.
168. *Шипунов В., Кишкель Е.* Основы управленческой деятельности: Управление персоналом. Управленческая психология: Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. перераб. и дополн. – М.: Наука, 2000.
169. *Яхно Т. П.* Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. – Л.: Компакт – ЛВ, 2005. – 304 с.

Іноземна література:

1. Announcing the Guideline for the Use of Advanced Authentication Technology Alternatives. – Federal Information Processing Standards Publication. – 1994.
2. Argyris, Chris. Good Communication That Blocks Learning//Harvard Business Review, July – August, 1994.

3. Bratkovich, Jerrold, Steele, Bernadet and Rollins. Thomas Develop New Career Management Strategies. – Personnel Journal, September 1990, p.p. 98–108.
4. Butler, John, Ferris, Gerald and Napier. Nancy Strategy and Human Resources Management. – South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1991.
5. Carell, Michael, Jennings, Daniel and Heavrin, Christina. Fundamentals of Organizational Behavior. – Prentice-Hall, 1997.
6. Ceriello, Vincent. Human Resource Management Systems. – Lexington, New York, 1991.
7. Douglas, John, Klein, Stuart, and Hunt, David. The Strategic Managing of Human Resources. – John Wiley & Sons, N. Y., 1985.
8. Drucker, Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. – Harper & Row, New York.
9. Fitzenz, Jac Human Value Management: The Value -Adding Human Resource Management Strategy for the 1990 s. – Jossey-Bass, San-Francisco, 1990.
10. Greenberg, Gerald. Managing Behavior in Organizations. – Prentice-Hall, 1996.
11. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. – Bureau of National Affairs, Washington, D. C., 1988.
12. Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – The Free Press, New York, 1980.
13. Tosi, Henry, Rizzo, John, and Carroll, Stephen. Managing Organizational Behavior – Harper& Row Publishers, Mew York, 1990.
14. Weick, K. E. Theorizing About Organizational Communication. In Handbook of Organizational Communication. – Newbury Park, CA, 1987.
15. Werther, William, Jr., and Keith, Davis. Human Resources and Personnel Management. 3 rd.ed. – McGraw Hill, New York, 1989.
16. Zingheim, P. K., and J. R. Schuster. How to Create and Reward High Performance in Your Organization. // Compensation and Benefits Review, July-August 1995.

ПРАКТИКУМ

ДІЛОВА ГРА: ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Розробка методу ділових ігор значною мірою пов'язана з тими практичними завданнями, що виникли у сфері навчання під час підготовки і перепідготовки керівних кадрів.

Перед фахівцями постало завдання пошуку таких методів навчання, за допомогою яких можна навчити практичній діяльності ще до того, як настане реальна ситуація і почнетъся реальна діяльність, навчити такому досвіду, який не можна передати словами.

Саме недостатність таких традиційних «вербальних» методів навчання юристів як лекції, семінарські заняття, змушували дослідників шукати нові способи і шляхи передачі знань, інформації, досвіду.

Ділова гра – метод імітації прийняття рішень у будь-яких штучно створених ситуаціях шляхом розігрування відповідних ролей, індивідуальних і групових за створеними самими учасниками гри правилами.

Ділова гра – це колективна цілеспрямована діяльність студентів щодо засвоєння дисципліни чи її розділів за допомогою ділового імітаційного моделювання.

Спочатку ділові ігри створювалися з метою надання допомоги керівникам приймати найбільш раціональні рішення на виробництві.

Сьогодні ділова гра – це один із сучасних найпопулярніших в усьому світі методів корпоративного навчання.

Наприкінці 30-х років ділові ігри в нашій країні були заборонені. У середині 50-х років розвитком ділових ігор почала займатися Американська асоціація менеджменту. Стратегія розвитку великої виробничої компанії стала темою першої гри, що одержала велику популярність у світовому співтоваристві.

Ділова гра дає можливість особистісного росту, розвиває толерантність і креативність. Це моделювання реальних ситуацій, відпрацювання навичок прийняття рішень вже в дійсності.

Ділова гра – це навчання спільній діяльності, умінням і навичкам співробітництва, коли кожен учасник гри вирішує окреме завдання – у відповідності зі своєю роллю і відведеною функцією.

Ділові ігри дозволяють учасникам зрозуміти, як поводитися в тій чи іншій ситуації, на які особистісні якості звернути особливу увагу, як правильно вирішити поставлене завдання і підвищити власну ефективність.

Ділова гра як метод навчання:

1) метод навчання професійної діяльності, який припускає рішення навчальних завдань в ігровій формі, коли студенти беруть на себе ролі і відповідно до встановлених правил, в умовах створеної ігрової ситуації, виконують професійні функції, імітуючи професійну діяльність, вступаючи в колективні відносини;

2) метод імітації прийняття управлінських рішень за встановленими правилами в різних ситуаціях шляхом гри.

Ділова гра імітує різні аспекти людської активності і соціальної взаємодії. Гра також є **методом ефективного навчання**, оскільки знімає протиріччя між абстрактним характером навчального предмета і реальним характером професійної діяльності. Існує багато різновидів ділових ігор, які відрізняються методикою проведення і поставленою метою: дидактичні й управлінські ігри, рольові ігри, проблемно-орієнтовані та організаційно-діяльнісні ігри тощо.

Мета використання ділової гри в навчальному процесі (у т. ч. підготовці юристів)

Імітаційні чи ділові ігри, що відтворюють реальні умови практичної діяльності, стали одним із таких нових методів навчання.

Ділові ігри спрямовані на навчання техніці прийняття рішень, уміння на практиці застосовувати теоретичні знання, отримані на інших курсах, з іншого боку, студенти перекону-

ються в необхідності теоретичної підготовки для практичної діяльності, а також одержують уявлення про ту чи іншу реальність, проблеми, засвоюють необхідні поняття і теорії, навчаються виконувати ролі, здобувати навички спілкування, взаємодії з людьми тощо. Гра, на відміну від традиційних методів навчання, дає, перш за все, розвиваючий ефект, що найчастіше превалює над навчальним; відбувається не тільки навчання, але і вплив у цілому на особистість та на зміну її установок. У результаті участі в ділових іграх відзначається загальне підвищення мотивації до вивчення предмета, активація інтересу до курсу, уяви, творчого пошуку, експериментування тощо. З іншого боку, сам процес засвоєння знань у грі носить природний характер.

У *діловій грі* кожен учасник відіграє роль, виконує дії, аналогічні поведінженню людей у житті, але з урахуванням правил гри, що існують.

Ділові ігри застосовуються в різних сферах і з різною метою: у дослідницьких і проектних розробках, у навчальному процесі, при колективному прийнятті рішень у реальній управлінській практиці тощо.

Ділові ігри застосовуються як засіб активного навчання управління, економіці, бізнесу, пізнання норм поведінки, освоєння процесів ухвалення рішення.

Метод ділових ігор – це метод експериментального навчання змагального характеру, який створює необхідну мотивацію для вивчення найважливіших розділів курсу «**Менеджмент у держаному управлінні**» і може використовуватися під час вивчення будь-якої дисципліни навчального плану.

У ході ділової гри вирішуються **спеціально розроблені професійні** (економічні, управлінські, технологічні) завдання, у результаті чого відбувається удосконалення професійних умінь і навичок тих, кого навчають.

Ділові ігри і добір кадрів

Наступна сфера використання ділових і імітаційних ігор – це **діагностика і добір кадрів**. Вважається, що гра має переваги у порівнянні з діагностикою, яка проведена на основі вербальних текстів, що дозволяє виявити ті чи інші особливості, уміння людини безпосередньо в діяльності, що відтворює реальну.

Застосування ділових ігор дозволяє виявити і простежити особливості психології учасників гри. Тому ділові ігри часто використовуються в процесі **добору кадрів**. З їхньою допомогою можна визначити:

- ✓ рівень ділової активності кандидата на ту чи іншу посаду;
- ✓ наявність тактичного і (чи) стратегічного мислення;
- ✓ швидкість адаптації до нових умов (включаючи екстремальні);
- ✓ здатність аналізувати власні можливості і створювати відповідну лінію поведінки;
- ✓ здатність прогнозувати розвиток процесів;
- ✓ здатність аналізувати можливості і мотиви інших людей і впливати на їхню поведінку;
- ✓ стиль керівника, орієнтацію при прийнятті рішень на гру «на себе» чи «в інтересах команди» тощо.

Отже, проблемно-орієнтована ділова гра дозволяє генерувати рішення безлічі проблем і намітити шляхи розвитку організації, запустити механізм реалізації стратегічних цілей.

Рольові й імітаційні ігри: питання співвідношення

Насамперед, слід зазначити, що будь-яка гра – це процес засвоєння конкретних правил і наступного їхнього застосування на практиці, тобто безпосередньо під час ходу гри. При чому, *під правилами розуміється дуже широке коло понять, які можуть бути навіть не прописані на папері, тобто тих понять, що формуються в учасника під час і після гри.*

Рольова гра носить нескладний (спрощений) характер у порівнянні з діловою грою.

Її **мета** – активізувати учасників гри, створити атмосферу доброзичливості і довіри, з одного боку, суперництва і творчої дискусії – з іншого.

Далі всі учасники довільно поділяються на кілька рівних груп, що працюватимуть над проблемою, яку потрібно вирішити. Кожна група висуває кандидата, який готує промову і виступає з нею. За результатами обговорення проходить голосування. Рольова гра відбувається швидко, розвиваючи імпровізаційне мислення учасників гри.

Робота пошукової групи починається з вибору лідера з цієї проблеми, який повинен організувати роботу групи, підготувати доповідь на конференцію та в конкурентній боротьбі захистити обрану програму дій. Одночасно з лідером вибирається опонент, його завдання – оцінити програму суміжної групи.

Після завершення самостійної роботи пошукова група захищає свій проект на загальній конференції. До доповідей звичайно пред'являються такі вимоги:

1. Дати короткий аналіз поставленої проблеми.
2. Обґрунтувати вироблені пропозиції.
3. Довести практичну значимість пропозицій і можливість їхньої реалізації.

Рольова і ділова ігри визначають конкретну роль кожного з учасників. Роль може бути декілька на протязі гри, та сама роль може видозмінюватися залежно від ходу гри чи задуму організаторів, роль може залишатися незмінною. Однак ролі учасників у цих видах ігор різні.

Роль учасника в рольовій грі – це набір індивідуальних якостей, рис характеру, цілей устремлінь, завдань персонажа, яких він повинен дотримуватися під час ходу гри, усе це в сукупності називається рольовою установкою, (роль полягає в якостях).

Роль учасника в діловій грі – це набір індивідуальних завдань, функцій і дій персонажа протягом гри, усе це називається діловою установкою (роль полягає у функціоналі).

Тобто, фактичне розходження в тому, що рольова гра припускає формування дій учасника виходячи з його рольової установки, а ділова гра має на увазі формування профілю учасника (властивостей і якостей) виходячи з його ділової установки.

Класифікація рольових та ділових ігор

Рольові і ділові ігри можна класифікувати за різними критеріями. Основними класифікаційними критеріями є наступні:

- За визначеністю ходу гри.
- За якістю простору, що використовується.
- За ступенем керованості.
- За часом проведення.
- За кількістю учасників.

Кожен вид гри визначається особливостями підготовки.

Імітаційні ігри використовуються для підготовки фахівців у відповідних сферах, а також для вирішення завдань дослідження, прогнозу, випробовування намічених нововведень. Розробляються імітаційні ігри як спосіб комунікації між фахівцями різних сфер і як особлива мова майбутнього. При описі цього методу зустрічаються різні терміни. Зокрема, якщо гра проводиться економістами, то вона називається *діловою грою (business game)*, рідше – *управлінською (management game)*. У сфері політики, міського планування, як правило, використовується термін «*імітаційна гра*» (*simulation game*).

Найбільш розповсюдженим і загальним, мабуть, на Заході є термін «імітаційна гра», чи «ігрова імітація», хоча єдиної думки з питань термінології серед фахівців немає. Використання терміна «імітаційна гра» пов'язано з виділенням істотних характеристик цього методу. З одного боку, імітація це заміна безпосереднього експериментування створенням і маніпулюванням з моделями, макетами, що заміщують реальний об'єкт вивчення.

Загальнотеоретичні засади конструювання ділової гри: мета, структура, умови реалізації, графічна модель, взаємодії учасників, система оцінювання та підсумки

У діловій грі можна висловлювати будь-які ідеї, однак, у процесі гри зовсім неприпустима критика особистості.

Основною метою проведення ділової гри є формування взаємин, що зближують різні погляди, думки, досвід і дозволяють виробити щось ціле. Така технологія дозволяє глибоко вникнути в проблему, забезпечити взаєморозуміння між людьми і досягти єдності соціальної дії, яка здатна переломити ситуацію, розв'язати кризу, створити принципово нове рішення актуальної проблеми.

Лідери, які виступають на конференціях, віддають записи своїх виступів керівникам ділової гри. Свої записи здають й опоненти від кожної групи. Також проводиться відеозапис конференції ділової гри. У такий спосіб фіксуються питання, відповіді і диску-

сійні моменти. Свої записи ведуть також і керівники гри, члени експертної комісії. На основі всіх зібраних матеріалів готується **спільний звіт**.

Оскільки в літературі немає єдності з питань про сутність ділової гри і методики її конструювання, то немає і загальноприйнятого уявлення про структуру гри, хоча багато структурних елементів є загальними при різних підходах.

Подана нижче структура ділової гри впливає з теоретичних уявлень про ділову гру.

У діловій грі за допомогою знакових засобів, мови відповідних наук змодельовано предметний і соціальний зміст майбутньої професійної діяльності.

Основою розробки ділової гри є створення імітаційної й ігрової моделей, які повинні органічно накладатися одна на одну, що і визначає структуру ділової гри.

Розглянемо кожен елемент цієї структури. *Імітаційна модель* відбиває обраний фрагмент реальної дійсності, який можна назвати прототипом чи моделлю об'єктом імітації, створюючи предметний контекст професійної діяльності фахівця в навчальному процесі. Ігрова модель є фактично способом опису роботи учасників з імітаційною моделлю, що виражає соціальний контекст професійної діяльності *фахівців-менеджерів*.

Імітаційна модель має такі *структурні компоненти* ділової гри: мета, предмет гри, графічна модель взаємодії учасників, система оцінювання; ігрова модель – мета, комплект ролей і функцій учасників, сценарій, правила гри.

Мета ділової гри – один з найбільш складних і діалектично суперечливих структурних компонентів. Як вже було зазначено, мета може бути реальною й умовною, інакше кажучи, педагогічною (мета навчання і виховання) та ігровою. Суто *ігрова мета* потрібна, але сама по собі, оскільки факт виграшу чи програшу нічого не додає до тих знань, умінь, навичок, якими повинен опанувати майбутній *фахівець-керівник*. Вона необхідна для створення мотивації до гри, яка відповідає емоційному фону.

Така мета опосередковано впливає на професійний вигляд особистості фахівця, однак щодо педагогічної мети самої гри, то вона виконує підлеглу, службову роль, роль засобу досягнення педагогічної мети.

Педагогічна мета полягає у тому, щоб сформувати предметну і соціальну компетентність фахівця, його професійні знання, уміння, навички, здібності, систему відносин до справи, інших людей, самого себе та суспільства.

Ігрові і педагогічні цілі формуються в діловій грі конструктивно, тобто входять у її структуру, а не вибираються учасниками.

Учасник ділової гри повинен концентрувати активність на предметі своєї діяльності: виконувати конкретні дії при аналізі імітаційної моделі, розборі ситуації, пошуку інформації, заповненні необхідної документації, виконанні перетворень тощо. За своїм типом – для тих хто навчається це звичні для навчання дії, спрямовані на досягнення навчальних цілей. Це вже третій род цілей, поряд із ігровими і педагогічними цілями. Його відмінна риса – усвідомленість кожної мети учасниками гри, оскільки вона не формується викладачем, а ставиться самим учасником.

Відмінною рисою ділової гри є те, що кожен учасник має можливість для самостійної постановки мети такого роду, виходячи з логіки імітаційної моделі, пошуку засобів її досягнення, виконання відповідних дій щодо досягнення мети.

Можливості цілеутворення і цілездійснення самими студентами найважливіший фактор свідомості процесу навчання, породження пізнавальної і професійної мотивації, творчого професійного мислення учасників гри. Цей фактор – цілеутворення і – цілездійснення – один з основних, який робить процес навчання активним. Важливо не тільки визначити мету ділової гри, але й оцінити ступінь її досягнення, що пов'язано з системою оцінювання, яка буде розглянута нижче. Викладач зобов'язаний створити необхідні умови для реалізації мети на всіх етапах ділової гри. Ефективним засобом оцінки є рефлексія, проведена на проміжних і заключних етапах гри, процедура якої передбачається сценарієм.

Предмет ділової гри – це предмет діяльності учасників гри, у специфічній формі, яка заміщає предмет реальної професійної діяльності. Предмет гри формулюється, виходячи зі змісту підготовки фахівця, його кваліфікаційної характеристики, і є переліком чи процесом явищ, які відтворюються (імітуємих) у діловій грі, що вимагають виконання професійно компетентних дій. Досвід їхнього виконання призводить до формування умінь і навичок, якостей особистості професіонала.

Ігровий конфлікт – це таке протиріччя, що обумовлене розходженням позицій учасників із приводу того самого змісту, факту, проблеми, розходженням інтересів учасників, особистісних переваг, індивідуальних стилів діяльності (авторитарний, демократичний, конформний), індивідуальних особливостей особистості.

Створення протиріч і конфліктних ситуацій є дидактичним інструментом цілеспрямованого керування процесом усєї ділової гри з боку викладача. На це спрямований принцип двоплановості, що створює розходження цілей учасників гри. На відміну від реального протиріччя, що закладається в імітаційну модель, ігровий конфлікт повинен бути відбитий практично у всіх елементах ігрової моделі. Так, сходження інтересів учасників забезпечується правилами гри, функціями, інструкціями, системою стимулювання. Потрібно однак пам'ятати, що ігровий конфлікт не повинен перетворюватися в конфліктні відносини учасників гри.

Будь-який конфлікт повинен мати розв'язок шляхом прийняття погоджених компетентних рішень. У цьому зв'язку можна виділити два типи конфлікту: змістовний, який пов'язаний із предметним змістом діяльності, і поведінковий, що відбиває соціально-особистісні характеристики професійної поведінки фахівця. Перший відтворює предметний, а другий – соціальний контекст майбутньої професійної діяльності.

Графічна модель рольової взаємодії учасників надає велику допомогу при конструюванні і проведенні ділової гри. У цій моделі відбивається кількісний склад учасників – представників обраних посадових функцій, внутрігрупові і міжгрупові зв'язки, надається структура їхньої взаємодії на кожному етапі гри. Графічна модель взаємодії дає наочне уявлення про можливе просторове розташування учасників, що має істотне значення для створення ігрових умов і керування грою. Способи розміщення учасників можна дати в описі гри. Графічна модель взаємодії учасників повинна супроводжуватися рекомендаціями методичного характеру для викладачів і студентів.

Ролі і функції учасників гри повинні адекватно відбивати «посадову картину» того фрагмента професійної діяльності, що моделюється в грі. Переважна більшість описів ділової гри містить цей параметр, однак єдиного підходу до його структури, ступеню деталізації і характеру інструкцій не вироблено.

Вибір *рольової структури* ділової гри визначається об'єктом імітації і цілями навчання, у зв'язку з чим ролі ділової гри запозичуються з реальної професійної дійсності (директор, начальник цеху, представник вищого органу і т. д.), а також іноді створюються спеціальні ігрові ролі, якщо це потрібно для досягнення цілей в ігровій обстановці. З метою відображення визначеної сторони посадової позиції можуть вводитися ролі, що реально не існують у штатному розкладі.

У діловій грі допускаються ролі будь-якого рівня, групове виконання ролей, залучення деяких учасників гри до організації ігрового процесу і його експертизи.

Структура опису ролей ділової гри може включати такі компоненти: перелік ролей і сформованих груп; функції, які виконуються гравцями, їх права й обов'язки; інструкції з виконання кожної посадової ролі; портрети ролей, що характеризують особистісні якості учасників гри.

Опис інструкцій для учасників гри може бути таким:

- словесний опис у вільній формі можливих дій, прав і обов'язків учасників;
- перелік дій і їх результатів у формі таблиць;
- алгоритмічне уявлення поведінки учасників, що відповідає технології професійної діяльності, і його результатів у графічній формі.

Кожний спосіб вибирається залежно від змісту і мети гри, конкретного її етапу. Імпровізаційній грі притаманна вільна форма, вводяться деякі характеристики особистісних якостей. Чітке визначення функцій учасників гри є складним моментом у розробці гри. Потрібно складати узагальнені функції як основні види діяльності.

У деяких випадках доцільно ввести не професійні, а міжособистісні ролі, виконання яких сприяє створенню проблемних, іноді конфліктних ситуацій: «лідер», «конформіст», «консерватор» тощо. Немаловажне значення при визначенні комплекту ролей і функцій учасників мають кількісний склад і число ігрових груп. Рекомендується вказувати оптимальне, максимальне і мінімальне число учасників.

Правила ділової гри як і інші структурні елементи ігрової моделі, відбивають психолого-педагогічні принципи ділової гри. Джерело правил знаходиться в самому об'єкті імітації. Сформульовані

на цій основі правила, відбивають характеристики реальних процесів і явищ, що мають місце в прототипах моделюємої дійсності. При цьому, у правилах гри повинне знайти відображення того, що як створювані в грі моделі, так і сама гра є спрощенням дійсності. Існує й інше джерело правил – характеристики і закономірності розгортання навчальної діяльності у формі ділової гри. Це другий план гри. Якщо правила гри його не враховують, методично не забезпечують, ділова гра перероджується в заняття, що може бути досить ефективним для визначеного роду цілей, але не буде грою. Ступінь складності правил залежить від цілей гри й об'єкта імітації. Правила гри є нормою поведінки студентів, що включилися в гру. Однак, у деяких випадках можна надати учасникам право змінювати деякі правила, включати нові чи скасовувати старі, якщо це відповідає задуму гри. Така можливість є додатковим стимулюючим фактором для студентів.

Основне завдання правил – адекватно відбити в грі як реальний, так і ігровий умовний план діяльності: предметний і соціальний контексти професійної діяльності.

Вимоги до правил гри можна систематизувати таким чином:

- правила містять обмеження, що стосуються ряду аспектів гри: технологія гри, пов'язана з її змістом; регламент ігрової процедури та її окремих елементів; роль і функції викладачів, які ведуть гру; система оцінювання; способи взаємодії учасників; можливість введення несподіваних ситуацій;
- основних правил не повинно бути занадто багато, інакше гра зводиться тільки до їхнього запам'ятовування. Оптимальна кількість таких правил – 5–10. Більш конкретні правила гри можуть спеціально не виділятися, а бути представленими в інших структурних ланках ділової гри (комплект ролей і інструкції учасникам гри, система ігрових оцінок, графічне уявлення гри і т. п.) чи формулюватися у вигляді переліку питань, що вимагають прийняття рішень у процесі підготовки і проведення гри;
- відтворення як реального, так і ігрового контекстів правил у грі;
- правила повинні бути тісно пов'язані з іншими параметрами гри, і насамперед із системою стимулювання та інструкціями учасників гри. Приклад основних правил гри: повинен дотримуватися регламент виступів і дискусій (10 х в.); доповідачі

зобов'язані застосовувати різні носії інформації; використовувати нові, активні форми уявлення інформації; учасники гри повинні ставити питання доповідачам таким чином, щоб викликати активну дискусію.

- **Система оцінювання** в діловій грі є невід'ємним елементом імітаційно-ігрової моделі. Вона повинна забезпечувати, з одного боку, контроль якості прийнятих рішень з позицій норм і вимог професійної діяльності, а з іншого боку – сприяти розгортанню ігрового плану навчальної діяльності. Система оцінювання виконує функції не тільки контролю, але і самоконтролю професійної діяльності, забезпечує формування ігрової, пізнавальної і професійної мотивації учасників ділової гри.

Система оцінювання може:

- припускати змістовну оцінку й оцінку у визначених шкалах якості прийнятих у грі рішень;
- забезпечувати визначений порядок взаємодії і досягнення індивідуальних і загальних результатів, розходження інтересів учасників, багатоальтернативність рішень, змагальний характер роботи ігрових груп;
- дозволяти оцінювати діяльність і особистісні якості учасників гри, успішність роботи ігрових груп. Крім визначення цілей оцінювання при розробці системи оцінок потрібно вирішити і такі питання, як і що оцінювати, хто і як це буде робити, у яких одиницях робити оцінювання. Зміст оцінок залежить від характеристики об'єкта імітації. Підкреслимо, що оцінка з боку викладача, інших учасників гри та ігрових груп є сильним мотивуючим фактором.

Головним у процесі гри як специфічної форми навчально-пізнавальної діяльності є інтерес до розгортання змісту гри, змістовний інтерес. Для того, щоб він виник, і починається все складне ігрове інструментування реальної навчальної діяльності щодо засвоєння цілісної професійної діяльності майбутнього фахівця-керівника. Головною системою оцінювання в цих умовах є критерії компетентних предметних і соціальних дій учасників, що формуються, виходячи з професійної культури щодо профілю підготовки фахівця і культури відносин, прийнятих у колективі, суспільстві в цілому.

Розбір гри викладачем включає оцінку діяльності груп і учасників як за формалізованими критеріями, так і у вільній формі.

Доцільно наочно уявляти хід оцінювання, що сприяє динамічності гри, особливо на перших етапах її проведення. Часто застосовуються бальні оцінки, однак застосування сумарних бальних оцінок може призвести до перекручених висновків і невірних рекомендацій. В інших випадках використовується метод анкетування, заснований власне кажучи на *методі експертних оцінок*. Система оцінювання у функції системи стимулювання сприяє, як слушно зазначається в літературі, тому, щоб у разі потреби об'єднати мету конкретних учасників із загальною метою колективу, оцінки особистого внеску кожного в досягнення загальної мети, об'єктивності оцінки результатів всієї ігрової діяльності. У методично сконструйованій грі підсумки очевидні, причому багато в чому вони виражаються кількісно: виконана така-то робота, у такі-то терміни, зекономлені такі-то ресурси тощо. Тому заключний *аналіз гри* викладачем – це змістовний розбір причин, що призвели до отриманих результатів, відповідь не на питання, які підсумки гри, а чому вони виявилися такими, що потрібно врахувати надалі, якою інформацією опанувати. Це стає важливим фактором післяігрового інтересу учасників до пізнавальної діяльності.

Підготовка студентів-юристів до сценарних ділових ігор з курсу «менеджмент у державному управлінні» (схематичний виклад методичного матеріалу)

I. Підготовчий етап

1.1. Організаційні питання (розробка сценарію ділової гри та ознайомлення з ним)

Проведенню ділової гри передують ретельна попередня підготовка до неї. Початковим етапом цієї підготовки є її **докладний розбір** у навчальній групі, на який виділяється до двох годин навчального часу. Такий розбір може проводитися і в позаурочний час. Це робиться, як правило, за тиждень до проведення ділової гри.

На початку розбору викладач надає студентам до 15 хвилин часу для ознайомлення зі сценарієм гри.

Далі викладач доводить до студентів мету проведення майбутньої ділової гри, коротко роз'яснює їм суть фабули чи проблеми (ситуації), яка підлягає розв'язанню, пояснює особливості правового статусу учасників гри (їх права та обов'язки), визначає процедурні питання, відповідає на питання студентів. Дуже важливо, щоб після закінчення розбору гри в студентів не залишалося незрозумілих питань, сумнівів. У зв'язку з цим їм варто вести активний зацікавлений діалог з викладачем, ставлячи перед ним запитання.

Метою ділової гри є придбання студентами-юристами в умовах, наближених до майбутньої практичної діяльності, навичок роботи з нормативно-правовими актами.

Ділова гра сприяє придбання й удосконаленню майбутніми юристами навичок публічної мови, ораторського мистецтва, умінню полемізувати, вільно спілкуватися з аудиторією, а також підвищенню культурного рівня і подальшому закріпленню знань з етичних норм в офіційному заснуванні.

1.2. Визначення учасників

Після цього настає процедура розподілу ролей. Однак, щоб уникнути зайвих суперечок, викладач повинен переконати студентів у важливості і суспільній значимості всіх ролей, які передбачені сценарієм.

Одержавши роль, необхідно її зрозуміти й усвідомити, чого від тебе вимагає ця роль: яких знань, навичок, умінь, повноважень, якими закон наділив цю посадову особу. При будь-яких незрозумілостях правового статусу ролі, яка виконується, необхідно поставити питання викладачеві.

Починаючи підготовку до ділової гри, студенту слід вдумливо прочитати її сценарій, поставити себе в ролі відповідної посадової чи іншої особи, уявити, яким чином він діяв би у цій ситуації, якби реально займав цю посаду, якими знаннями, навичками й уміннями йому необхідно було б володіти, які повноваження потрібні для успішного виконання посадових (службових) обов'язків. Після здійснення такого розумового процесу стає зрозумілим рівень знань студента-учасника, особливості і характер його ролі (діяльності посадової особи). Це переконує студента в необхідності ґрунтовної підготовки до ділової гри.

1.3. Нормативно-правове забезпечення

У завданні щодо підготовки студентів до ділової гри викладач перераховує закони та інші нормативно-правові акти, наприклад, положення про державні органи, у яких відбиті процедурні питання і правове положення тих чи інших органів і посадових осіб. Цей нормативний матеріал, особливо в частині обраній студентом ролі, слід вивчити особливо ретельно.

Під час вивчення законів та нормативно-правових актів необхідно акцентувати увагу на завданнях, які покладені законом на орган, що представлений учасником, і на повноваженнях, якими наділена конкретна посадова чи інша особа.

У висновку викладач призначає час проведення консультації за 1–2 дні до проведення ділової гри.

II. Хід ділової гри

Гра протікає у відповідності з її сценарієм. При цьому всім студентам слід проявляти активність, ставити перед учасниками гри питання, включатися до дискусії, дотримуючись, однак, необхідного такту. Цікаво проведена ділова гра викликає у студентів інтерес до вивчення дисципліни для подальшої участі в подібних методах навчання.

Зіставивши ці завдання і повноваження з життєвою ситуацією, що запропонована в сценарії гри і яка підлягає розв'язанню, учасники знаходять оптимальне законне вирішення проблеми. Рекомендується скласти докладний письмовий конспект свого виступу. При цьому запропоноване учасником рішення повинне бути мотивованим і містити посилання на закон. Сам виступ повинен бути цікавим, насиченим, за необхідністю, прикладами і фактами. Слід бути готовим відповісти на питання інших учасників гри.

На консультації, яка проводиться напередодні гри, необхідно зняти усі неясності і сумніви, що виникли в процесі підготовки. Можна обговорити з викладачем питання про доцільність запропонованої структури виступу на діловій гри.

III. Підсумковий етап

3.1 Висновок експерта

По закінченні гри викладач надає слово експертам для висновку. Перший експерт протягом 5–6 хвилин визначає підготовленість студентів до ділової гри, активність її учасників, їхню компетентність, конструктивність внесених ними пропозицій. Він коротко аналізує виступи всіх учасників, відзначаючи як позитивні, так і негативні моменти, дає їм оцінку. При цьому враховується активність студентів, знання ними законодавства, повноважень відповідної посадової чи іншої особи, аргументованість внесених пропозицій. Експертом дається оцінка й у цілому навчальній групі. Другий експерт може погодитися з першим чи висловити свою точку зору з приводу проведеної гри, доповнити його.

3.2 Висновок викладача

Викладач, не повторюючи сказаного експертами, підбиває підсумок проведеному заняттю, коротко аналізує висновок експертів. При цьому він звертає увагу на повноту досягнення поставлених перед студентами цілей, на недоліки і позитивні сторони, висловлює своє судження про те, що могло б сприяти активізації ділової гри, підвищенню її результативності.

3.3. Висновки студентів

Студенти також можуть висловити думку про шляхи удосконалення цього виду занять.

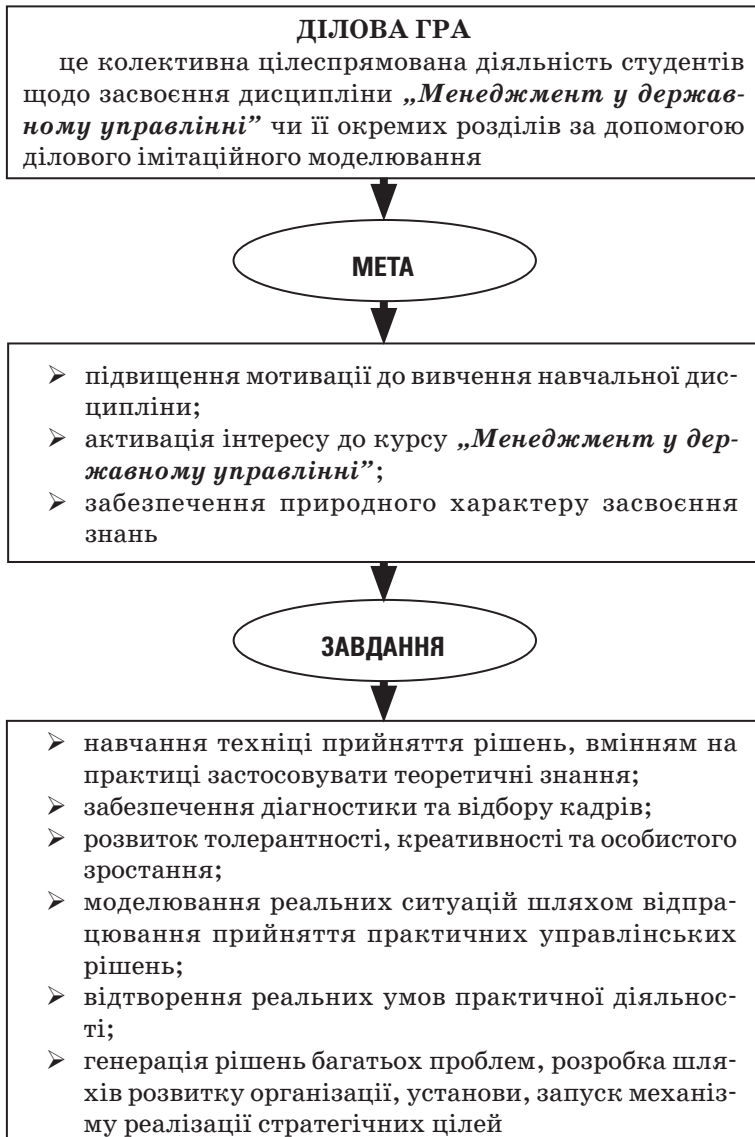
3.4. Підведення загального підсумку

По закінченні викладач повідомляє оцінки всім учасникам ділової гри.

Орієнтовна тематика ділових ігор з курсу „Менеджмент у державному управлінні”

- ✓ *Попередження та вирішення конфліктів в органах державного управління.*
- ✓ *Прийоми ведення ділових переговорів.*
- ✓ *Прийняття рішень у державному управлінні та основні форми і методи їх реалізації.*

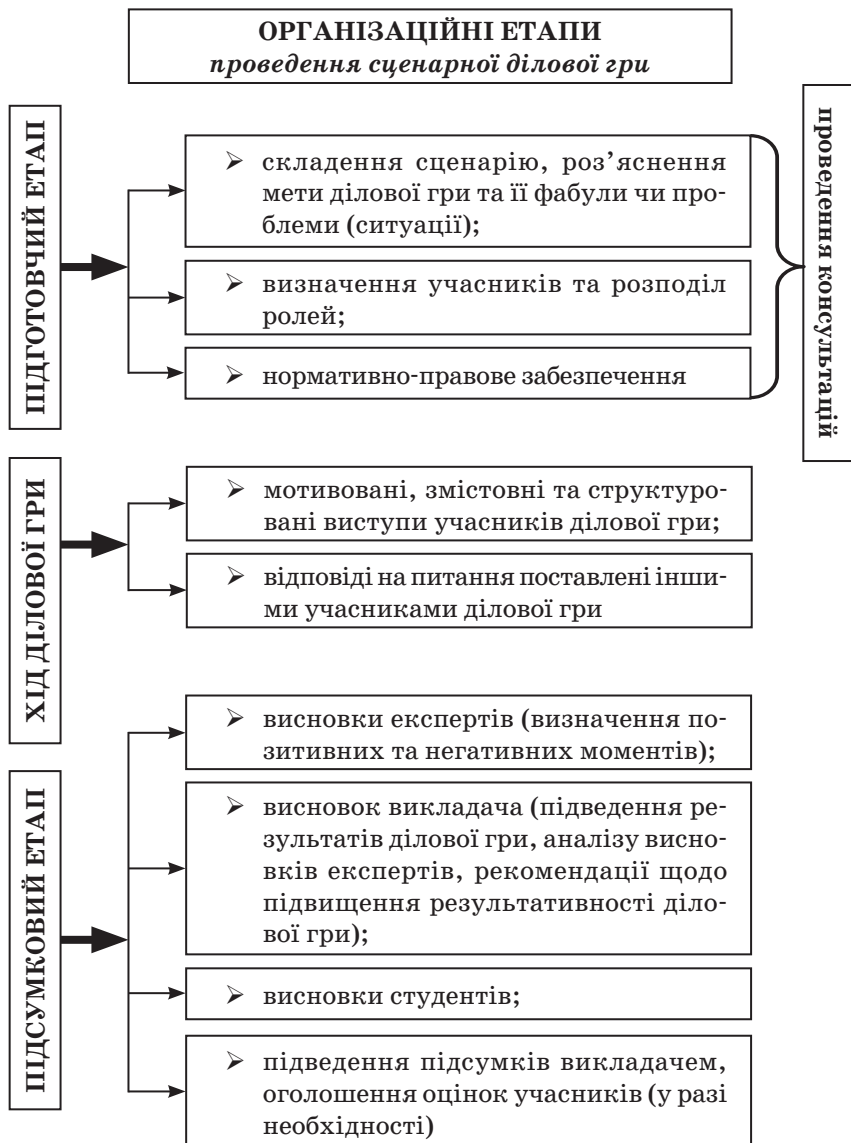
Додаток 1



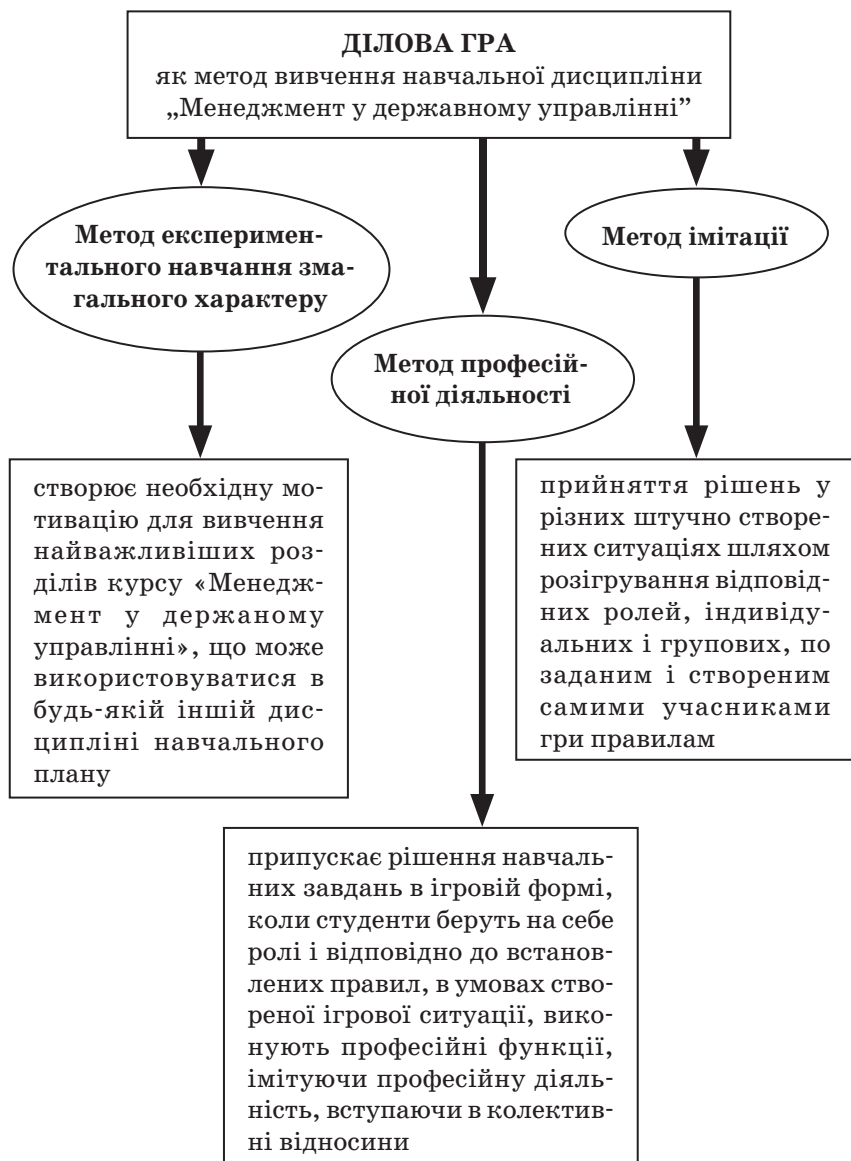
Додаток 2



Додаток 3



Додаток 4



Колектив авторів:

- доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України ***Петков Валерій Петрович***
- доктор юридичних наук, професор ***Петков Сергій Валерійович***
- кандидат юридичних наук, доцент ***Наливайко Лариса Романівна***
- кандидат юридичних наук, доцент ***Манжула Андрій Анатолійович,***
- кандидат юридичних наук, доцент ***Комісаров Олександр Геннадійович***
- кандидат юридичних наук ***Корнієць Аліна Вадимівна***
- кандидат юридичних наук ***Столбовая Валентина Володимирівна,***
- кандидат юридичних наук ***Одегова Світлана Миколаївна,***
- кандидат юридичних наук ***Алієв Роман Вагіфович,***
- кандидат юридичних наук ***Лісний Дмитро Вячеславович,***
- ***Підпригора Іван Сергійович***

Навчальне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:
ОСОБЛИВА ЧАСТИНА**

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів *Кривенко О. А.*
Оригінал-макет виготовлено видавництвом «КНТ»
Комп'ютерне верстання *Казьміної Є. І.*
Художнє оформлення обкладинки *Казьміної Є. І.*

Підписано до друку 01.03.2011 р.
Гарнітура SchoolBookC. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Обл.-видав. арк. 10,28. Умов. друк. арк. 9,56.
Тираж 1000 (1-й завод 1 – 500) пр. Замовлення №

Видавництво «КНТ»

04210, м. Київ, просп. Героїв Сталінграда, 8, корп. 8, оф. 1.

Тел./факс (044) 581-21-38, 331-91-53.

E-mail: knt2012@ukr.net, веб-сайт: www.knt.net.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 581 від 03.08.2001

Друк: