

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ЛИМАР МАЙЯ МИКОЛАЇВНА**

**СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ  
ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

Миколаїв – 2019

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день органи державної влади змушені працювати в умовах інтенсивного навантаження та часто опиняються в кризових ситуаціях. Більшість таких випадків пов'язані з недосконалістю управлінської діяльності в організації та недостатнім рівнем усвідомленості ролі лідера на підприємстві. Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікація і культура працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни. Як відомо, ефективне державне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, сприятливому психологічному клімату у колективі, готовності кожного співробітника включатись у виконання складного завдання. Якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу, мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягати високих результатів, тоді колектив починає працювати як злагоджений механізм. Саме тому тема даного дослідження є досить актуальною сьогодні.

Основи наукового підходу до формування й розвитку персоналу в рамках традиційної парадигми управління заклали дослідження класиків менеджменту М. Вебера, О. Гастева, Г. Емерсона, Д. Макгрегора, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Фоллет, й ін. Подальший розвиток пізнань в області управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, Р. Лайкерта, М. Портера, Г. Саймона, М. Хьюзліда та інших, що сприяло становленню теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті сучасної парадигми управління, яка розглядає персонал не тільки як ресурс і елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг організації. Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом з урахуванням специфіки пострадянських умов трансформаційного періоду внесли праці вчених В. Весніна, В. Журавльова, Дж. Иванцевича, А. Кібанова, Е. Маслова, Ю. Одегова, й ін., а також вітчизняних: Д. Богині, В. Н. Гавкалової, В. Дмитренка, А. В. Колпакова та інших, в яких викладені теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

Разом з тим спостерігаємо дефіцит вітчизняних досліджень, присвячених розробці теоретичних основ й удосконаленню практики стилів керівництва персоналом державних службовців в процесі виконання ними своїх професійних обов'язків. Актуальність проблеми, її недостатня теоретична і практична розробленість зумовили вибір теми дослідження «Стилі керівництва персоналом та основні напрямки їх вдосконалення в органах державної влади».

**Мета дослідження** – проаналізувати стилі керівництва персоналом та шляхи їх вдосконалення в органах державної влади.

Відповідно до мети були визначені такі **завдання дослідження**:

- на основі аналізу наукової літератури розкрити сучасні наукові підходи стилів управління персоналом;
- визначити особливості стилів керівництва державного управління в Україні;
- здійснити аналіз і виявити ефективні форми і методи стилів керівництва;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення (оптимізації) стилів керівництва в органах державної влади.

**Об'єкт дослідження** - стиль керівництва як процес впливу керівника на підлеглих.

**Предмет дослідження** – шляхи вдосконалення стилів керівництва в сучасній системі управління державних органах.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс **методів наукового дослідження**, а саме: теоретичних – вивчення, аналіз і узагальнення наукової літератури, законодавчої бази та методичних видань з досліджуваної проблеми, синтез; порівняння та узагальнення даних; емпіричних – діагностичні методи (метод наукового спостереження, бесіди й інтерв'ювання).

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що набули подальшого розвитку наукові уявлення про сутність стилів керівництва персоналом в контексті демократизації їх адміністративно професійної діяльності.

**Теоретична значущість дослідження** полягає в тому що, обґрунтовано основні напрямки вдосконалення стилів керівництва, що сприяє формуванню засад етичної поведінки керівників органів державної влади.

**Практичне значення дослідження** Результати дослідження можуть бути використанні в процесі загально-педагогічної і спеціальної підготовки майбутніх державних службовців на таких дисциплінах як: «Стратегічне управління», «Методика викладання управлінських дисциплін», «Організація діяльності державного службовця», «Публічна комунікація і ділова мова в публічному управлінні», «Конфліктологія», «Психологія управління» тощо.

**Експериментальна база дослідження:** Служба у справах дітей Миколаївської облдержадміністрації. Загальна кількість осіб – 11.

**Структура дослідження.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінки, основний текст –79 сторінки. У списку використаних джерел подано 55 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У **першому розділі** «*Теоретичні концепції стилів в державному управлінні*» охарактеризовано теоретико-методологічні основи вивчення стилів керівництва та основні концепції стилів управління персоналом у сфері державного управління.

*Підрозділ 1.1. «Еволюція концепцій управління персоналом в органах державної влади»* присвячений дослідженню концепцій управління персоналом.

Вагомою групою джерел, що використані під час написання магістерської роботи є напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджують основи наукового підходу до формування й розвитку персоналу в рамках традиційної парадигми управління заклали дослідження класиків менеджменту М. Вебера, О. Гастева, , Г. Емерсона, , Д. Макгрегора, , Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля, , М. Фоллет, й ін. Подальший розвиток пізнань в області управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, Р. Лайкерта, М. Портера, Г. Саймона, М. Хьюзліда та інших, що сприяло становленню теоретичної

бази цього наукового напрямку в контексті сучасної парадигми управління, яка розглядає персонал не тільки як ресурс і елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг організації. Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом з урахуванням специфіки пострадянських умов трансформаційного періоду внесли праці вчених В. Весніна, В. Журавльова, Дж. Иванцевича, А. Кібанова, Е. Маслова, Ю. Одегова, та ін., а також вітчизняних: Д. Богині, В. Н. Гавкалової, В. Дмитренка, А. В. Колпакова, в яких викладені теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

Зроблено висновок, що стиль керівництва - це певна система методів і прийомів управлінської діяльності, яким надає перевагу керівник. Вибір того або іншого стилю керівництва детермінований безліччю взаємодіючих об'єктивних і суб'єктивних факторів.

*У підрозділі 1.2. «Сучасні наукові підходи щодо стилів управління персоналом в органах державної влади»* досліджено наукові підходи щодо вивчення стилів управління персоналом.

У ході дослідження ми з'ясували, що керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості організації і здатності вирішувати проблеми. Високі темпи морального старіння і постійні зміни, характерні сьогодні майже для всіх галузей виробництва вимушують керівників бути постійно готовими до проведення технічних і організаційних реформ, а так само до зміни стилю керівництва. Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати і оцінити результати від використання того або іншого стилю керівництва. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але так само атмосфера в колективі і взаємовідносини між підлеглими і керівником.

Управління, є в деякій мірі мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити і обґрунтувати єдину теорію. Ситуаційний підхід підійшов, на наш погляд, ближче усього до розв'язання даної проблеми. Стиль лідерства прямо залежить від ситуації. У деяких з них менеджер домагається ефективності, структуруючи задачі, виявляючи турботу і надаючи підтримку, в інших керівник допускає підлеглих до участі в рішеннях виробничих проблем, безболісно міняє стиль під натиском начальства або обставин. У будь-якому випадку стиль справжнього лідера повинен бути гнучким знаряддям ефективного управління виробництвом.

*У підрозділі 1.3. «Взаємозв'язок стилю управління персоналом з національною культурою»* досліджено та проаналізовано стилі керівництва персоналом зарубіжних країн.

У світовій науці існують певні теоретичні обґрунтування залежності характеру і стилю управління (як у приватному, так і у державному секторах) від національної культури країни. На думку деяких учених, в різних суспільствах культурні умови сприяють формуванню своєрідних відносно стійких моделей мислення і поведінки, які, в свою чергу, впливають на моделі управлінської діяльності. Кожній національній культурі відповідає певна, тільки їй притаманна система цінностей. Кожне нове покоління, переймаючи цінності та переконання попереднього, відтворює культурну спадщину своєї країни. При цьому «трансляються» не тільки поведінкові стереотипи, а й способи і моделі управління, що відрізняють одну країну від іншої.

**У другому розділі «Ефективність керівництва персоналом в державних органах»** визначено характеристики стилів управління.

У підрозділі 2.1. «Характеристика стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства» визначено стилі керівництва персоналом.

Дослідивши та проаналізувавши різні стилі керівництва нами зроблено висновок, що у своїй практичній діяльності керівники не використовують один стиль керівництва.

Вони повинні його постійно коректувати відповідно до мінливих як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Зараз керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості фірмі і здатності вирішувати проблеми. Високі темпи морального старіння та постійні зміни, характерні сьогодні майже для всіх галузей змушують керівників бути постійно готовими до проведення технічних і організаційних реформ, а так само до зміни стилю керівництва. Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати та оцінити результати від використання того чи іншого стилю керівництва.

У підрозділі 2.2. «Зарубіжний досвід управління персоналом» показано управління персоналом в зарубіжних країнах.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням кадрового потенціалу. За умов підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

У підрозділі 2.3. «Аналіз результатів діяльності Служби у справах дітей Миколаївської облдержадміністрації» проаналізовано стиль керівництва в обраній нам організації державної служби.

В рамках дослідження, нами було проведено опитування серед співробітників нашої організації. Ми з'ясували, що стиль управління керівника більш за все відноситься до авторитарного. На що показує його небажання звертати увагу на проблеми колективу, його жорсткість і єдиновладдя. При управлінні даної організації він не дотримується, будь-якого одного стилю управління в чистому вигляді. Директору найбільше характерний авторитарний стиль управління, але іноді в ньому (стилі) проявляються демократичні нотки. На нашу думку, поведінка керівника повинна бути направлена на створення найбільш позитивного ставлення підлеглих, котрі ідентифікують свої особисті цілі з цілями організації. Першою умовою такої поведінки є переконаність самого керівника в необхідності поставлених цілей.

Аналіз стилю керівництва в системі «керівник-колектив-особистість» показує, що ефективність управління стає значно більшою, якщо керівник створює сприятливий мікроклімат у колективі, прагне оптимізувати трудові відносини залежно від цілей організації. У зв'язку з цим, від стилю управління керівника безпосередньо залежить результат досягнення поставлених цілей.

**У третьому розділі «Шляхи вдосконалення стилів управління персоналом в державних органах»** встановлені напрями вдосконалення стилів управління персоналом в державних органах.

У підрозділі 3.1. «Розробка заходів з удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом в державних органах.» встановлені напрями вдосконалення стилів управління персоналом. Зроблено висновок, що ефективність діяльності органів державної влади багато в чому безпосередньо залежить від стилю, форм і методів управління персоналом у сфері державної служби. Тому в процесі реформування державної служби в Україні важливе значення має аналіз і використання кращих зарубіжних практик управління персоналом. Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів(що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні.

У підрозділі 3.2. «Рекомендації щодо підвищення ролі керівника та лідера в органах державної влади» показано, що невід'ємною складовою підвищення ефективності діяльності роботи керівника має бути удосконалення процесу ділового спілкування. Керівнику слід пам'ятати, що незадовільний стан комунікаційного процесу призводить до серйозних непорозумінь в організації та за її межами.

Для підвищення ефективності діяльності органів державної влади та їх керівників нагальним є питання підготовки державних службовців, здатних налагоджувати партнерські відносини з громадськістю шляхом застосування інтегрованих комунікативних технологій.

## **ВИСНОВКИ**

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши науково-педагогічну літературу стосовно обраної теми робимо висновок, що стиль керівництва - це певна система методів і прийомів управлінської діяльності, яким надає перевагу керівник. Вибір того або іншого стилю керівництва детермінований безліччю взаємодіючих об'єктивних і суб'єктивних факторів.
2. У ході дослідження ми з'ясували, що керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості фірмі і здатності вирішувати проблеми. Високі темпи морального старіння і постійні зміни, характерні сьогодні майже для всіх галузей виробництва вимушують керівників бути постійно готовими до проведення технічних і організаційних реформ, а так само до зміни стилю керівництва. Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати і оцінити результати від використання того або інакшого стилю керівництва. Від вибору стилю керівництва

залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але так само атмосфера в колективі і взаємовідносини між підлеглими і керівником.

3. У процесі вивчення характеристик стилів управління зроблено висновок, що у своїй практичній діяльності керівники не використовують один стиль керівництва. Вони повинні його постійно коректувати відповідно до мінливих як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Зараз керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості фірмі і здатності вирішувати проблеми. Високі темпи морального старіння та постійні зміни, характерні сьогодні майже для всіх галузей, змушують керівників бути постійно готовими до проведення технічних і організаційних реформ, а так само до зміни стилю керівництва. Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати та оцінити результати від використання того чи іншого стилю керівництва. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але і атмосфера в колективі і взаємовідносини між підлеглими і керівником. Коли вся організація працює достатньо чітко, ефективно і рівно, то керівник виявляє, що крім поставлених цілей досягнуто і багато іншого, - в тому числі і просте людське щастя, взаєморозуміння і задоволеність роботою.

4. Для аналізу результатів діяльності Служби у справах дітей Миколаївської облдержадміністрації нами проведено експериментальне дослідження серед державних службовців обраної нами для дослідження організації.

У ході експерименту ми з'ясували, що вплив культури управлінської праці на трудові процеси в організації є одним з найважливіших моментів, який повинен враховуватися будь-яким керівником. Знання і правильне використання всіх елементів культури праці управлінцем, будь то культура проведення нарад або ж організаційна культура по підборі персоналу, не може не привести до позитивних результатів підвищення продуктивності на підприємстві, а значить, не може ігноруватися на будь-якому етапі управлінської діяльності.

На основі проведеного аналізу міжособистісного конфлікту, можна дати загальну характеристику конфліктуючим сторонам з метою корекції їх поведінки в конфлікті. Під час конфлікту між керівником і «неформальним лідером», більшість співробітників відділу зайняли позицію уникнення, ухилення від конфлікту. Це пов'язано з тим, що в даному колективі висока потреба співробітників в схваленні своєї поведінки іншими людьми.

Дослідження не вичерпує всіх аспектів указаної проблеми. Подальші науково-педагогічні пошуки передбачають вивчення стилів керівництва персоналом та основні напрямки їх вдосконалення в органах державної влади. Результати дослідження можуть бути використанні в процесі загально-педагогічної і спеціальної підготовки майбутніх державних службовців та на курсах підвищення кваліфікації.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ**

– Лимар М.М. Вплив досвіду ЕС на розвиток демократичного стилю керівництва персоналом у системі публічної служби України Лимар М.М. // Науково – практична

конференція: тези доп., Миколаїв, 2 грудня 2019р / ЧНУ ім.Петра Могили,- Миколаїв,2019.- 464с.

– Лимар М.М. Теоретичний аналіз концепцій стилів в державному управлінні та сучасні стилі керівництва.// Студентські наукові студії : Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019.(прийнято до друку).

### АНОТАЦІЯ

В магістерській роботі розглядаються сучасні стилі керівництва в державному управлінні. Проаналізована наукова література, з метою визначення проблеми формування та розвитку стилів управління вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Визначено, що державна служба є найважливішим політичним, правовим та організаційним інститутом будь-якої країни, завдяки якому держава має змогу фактично втілювати в життя завдання, що перед нею стоять. Стиль керівництва в державній службі це стійкий образ дій, прийомів керівника в процесі управління. Він характеризує те, як робить свою справу керівник. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення завдань, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки й поведінку підлеглих. Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи керівника, а й стиль роботи всього апарату управління.

У ході дослідження з'ясовано, що керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості фірмі і здатності вирішувати проблеми.

Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати і оцінити результати від використання того або інакшого стилю керівництва. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але так само атмосфера в колективі і взаємовідносини між підлеглими і керівником.

Результати дослідження можуть бути використанні в процесі загально-педагогічної і спеціальної підготовки майбутніх державних службовців.

*Ключові слова: державна служба, державне управління, стилі керівництва, міжнародний досвід, методи управління, управління персоналом, управління людськими ресурсами, органи державної влади.*

### ANNOTATION

The master's thesis deals with contemporary styles of leadership in public administration. Scientific literature is analyzed in order to determine the problem of formation and development of management styles of domestic and foreign scientists.

It is determined that public service is the most important political, legal and organizational institute of any country, through which the state is able to actually implement the tasks that lie ahead. Leadership style in the civil service is a steady way of actions, techniques of the leader in the process of management. He describes how the manager does his job. Leadership style is manifested in the performance of official duties, the approach to solving problems, the manner of communication with people and tact, in influencing the feelings, thoughts and behavior of subordinates. Leadership style characterizes not only the style of work of the head, but also the style of operation of the entire control apparatus.

The study found that executives should pay more attention to the human qualities of their subordinates, their commitment to the firm, and their ability to solve problems. Using the models discussed in this paper, which have been studied by different researchers, the manager will be



able to analyze, select and evaluate results from the use of a particular style of leadership in a particular situation. The choice of leadership style depends not only on the authority of the leader and the effectiveness of his work, but also the atmosphere in the team and the relationship between subordinates and the leader.

The results of the study can be used in the process of general pedagogical and special training of future civil servants.

*Keywords: public service, public administration, leadership styles, international experience, management methods, personnel management, human resources management, public authorities.*