

Львівський державний університет внутрішніх справ

З. Р. Кісіль

Основи управління

Посібник

Львів – 2021

УДК 342.5.(075.8)
К 44

Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 28 квітня 2021 року № 12)

Рецензенти:

Охріменко Іван Миколайович – доктор юридичних наук, професор
(Національна академія внутрішніх справ);

Каляянов Дмитро Петрович – доктор юридичних наук, професор
(Одеський державний університет внутрішніх справ)

Кісіль З. Р.

К 44 Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.

ISBN 978-617-511-335-6

Розглянуто основи психологічних знань з управління організаціями, проаналізовано різні психологічні концепції, теорії і моделі, які мають підвищити ефективність управління організаціями тощо.

Подано принципи формування трудових колективів, соціоінтеграційні аспекти формування особистості високопрофесійного менеджера, синергійні концепції психології управління, методику управління конфліктною ситуацією. Викладено прикладні аспекти психокомунікації, психології управління поведінкою та дисципліни персоналу, безпосередньо психології праці, праксеологічні кластери. Запропоновано психоінформативні засади менеджменту, проаналізовано зміст соціально-психологічної роботи сучасного управління з урахуванням тенденцій до групової самоорганізації та психологічних особливостей управління. З використанням методологічного апарату синергетики, представлено сучасні досягнення в психології управління, що ґрунтуються на соціоінтеграції, психоінформації, конфліктології, гештальтпсихології, біхевіоризмі, психотерапії, праксеології.

Для здобувачів вищої освіти, які вивчають «Психологію управління», «Психологію праці», «Управління персоналом», «Конфліктологію», магістрів, аспірантів, викладачів, науковців, соціальних і педагогічних працівників, всіх, хто цікавиться питаннями управління.

Current science textbook underlines the basics of psychological knowledge in the realm of management of organizations, analyzes various psychological concepts, theories and models designed to improve the management of organizations, provides vast empirical material.

The research presents the principles of formation of labor collectives, socio-integration aspects of the formation of the personality of a highly professional manager, synergetical concepts of management psychology, methods of conflict management. Various aspects of psychocommunication, psychology of behavior management and personnel discipline, directly labor psychology, praxeological clusters are presented in this textbook. Psychoinformative principles of management are offered, the maintenance of social and psychological work of the modern manager taking into account tendencies to group self-organization and psychological features of management are been analyzed. Using the methodological apparatus of synergetics, modern achievements in management psychology based on socio-integration, psychoinformatics, conflict studies, Gestalt psychology, behaviorism, psychotherapy, praxeology are presented. The textbook contains specific situations for analysis, which allow the reader to use the knowledge acquired in the process of studying the course to assess real psychological problems in organizations, taking into consideration that the textbook contains proposals for underlined problems solutions both in groups and individually.

The textbook is designed for students of higher education who study courses «Psychology of Management», «Psychology of Labor», «Personnel Management», «Conflictology», masters, graduate students, teachers, and can be useful for a wide range of readers: scientists, social and pedagogical staff, all who are interested in management issues.

УДК 342.5.(075.8)

© Кісіль З. Р., 2021

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2021

ISBN 978-617-511-335-6

Передмова

Практика управління має таку ж давню історію, як й існування людства. Однак більшість учених вважає, що управління в основному своєму розумінні існувало ще з тих часів, коли людина за допомогою «батога та пряника» змусила іншу людину зробити щось наперед визначене. Навіть первісні люди жили організованими групами – примітивними формами організацій. Джерела сучасного управління є в діях Мойсея при виведенні ізраїльтян із Єгипту, Олександра Македонського при керуванні військом, у трактатах мислителів Древнього Китаю, зокрема у «Трактаті про військове мистецтво» Сунь-Цзи. Стародавні вчені встановили важливі принципи організації, висловивши головні ідеї, що є близькими до основ сучасного менеджменту.

Однією з найдавніших цивілізацій є шумерська культура, відома, зокрема, за письмовими документами, складеними 3000 р. до н. е. В них зазначається, що жерці шумерського міста Ур подавали свої звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного управління можна кваліфікувати як адміністративний контроль на базі звітності. Оскільки шумери усвідомлювали необхідність організаційного контролю, фактично найдавнішими письмовими документами в світі є п'ятитисячолітні рахунки їх інвентаризацій. Цілком імовірно, що управлінські потреби цієї давньої цивілізації сприяли винайденню шумерської писемності.

У стародавніх римлян також є чимало прикладів ефективного управління. Можливо, найвідоміший із них – реорганізація імперії імператором Діоклетіаном. Вступивши на престол у 284 р. до н. е., Діоклетіан зрозумів, що його імперія стала некерованою: надто багато питань імператор змушений був вирішувати особисто. Тому, відкинувши наявну структуру, він запропонував нову, з більшою кількістю рівнів управління, що дало змогу оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов'язків

священнослужителів різних рівнів. Чітке оформлення їх обов'язків забезпечувало надходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто було створено ефективну комунікаційну мережу.

Хоча давні цивілізації та церква й подають приклади ефективної практики управління, лише технічні впровадження періоду промислової революції здійснили динамічний вплив на розвиток теорії менеджменту. Це наочно виявилось в історії Великобританії в період з 1700 до 1785 рр., коли в організації виробництва відбулися суттєві зміни. У цей час спершу виникла система кустарної промисловості, коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках. Однак невдовзі з'явилися підприємливі люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми на кожну виготовлену одиницю продукції. Згодом виникла фабрична система, для якої характерним є розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.

Управління при фабричній системі характеризується передусім суворим контролем операцій. Власників підприємств насамперед цікавило отримання максимально можливого прибутку на вкладений капітал.

Тому велика увага приділялася спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню працівників підвищувати продуктивність, що викликало появу наукових методів управління.

Розуміння потреби наукового підходу до управління розпочалося із середини XIX ст. Основною силою, яка сприяла посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління може зробити суттєвий внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф. У. Тейлора. Це було частковою відповіддю на потреби великого бізнесу та деякою спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток управління як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Радше його можна охарактеризувати

як розвиток паралельно послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Такий розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані і на дослідження суб'єктів управління (людини, груп людей), і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія тощо. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що, своєю чергою, підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

Процес формування управління як науки, як галузі самостійних досліджень був зумовлений не необхідністю застосування найбільш ефективних методів управління в процесі організації виробництва, а конкурентною боротьбою «за місце під сонцем» на світовому ринку, потребами великого бізнесу, розвитком розподілу функцій, відповідальності й повноважень у державному механізмі.

Початком визнання управління як науки вважають вихід у 1911 р. книги американського інженера У. Тейлора (1854–1915 рр.) «Принципи наукового управління». Основну увагу він приділив підбору і розміщенню кадрів, організації місця праці, обліку часу на трудову операцію, раціоналізації трудових операцій, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності праці шляхом застосування технічних засобів (конвеєру), суспільних форм оплати праці і шляхом її нормування при контролі.

Використання неформальних відносин в управлінні за рекомендаціями американського соціолога Е. Мейо, який вивчав соціально-психологічні аспекти управління, сприяло організації соціальних груп, які мають єдину мету і спільно діють заради її досягнення.

Німецький соціолог М. Вебер розробляв положення «раціонального управління», яке зводилося до детального розподілу праці, жорстокої ієрархії управління з встановленням рівнів

відповідальності, регламентації кожної виробничої дії та постійного нагляду за технологічним процесом. Американський економіст П. Друкер надавав особливого значення досвіду управління, професійним навикам і вмінням, використанню в управлінні досягнень точних наук, зокрема математики і кібернетики.

Наукові розробки в галузі управління цих та інших учених передбачали таку організацію роботи підприємств, щоб кожний елемент нововведень давав прибуток власному підприємству.

Застосування загальних принципів, функцій, методів управління в окремих сферах діяльності людей призвело до появи численних галузевих теорій управління: управління виробництвом, управління технологіями, управління фінансами, управління соціальною роботою тощо.

Трансформації, що відбулись у суспільстві на межі ХХ і ХХІ ст., зумовили інтерес до соціального знання, увагу до проблем взаємозв'язку між суспільством і особистістю, керівником і підлеглим. З-поміж дисциплін, що вивчають суспільство й суспільні відносини, не останнє місце посідає основи управління. Вона покликана інтегрувати знання про соціальне управління, психологічний зміст управлінських рішень, міжособистісної взаємодії керівника та підлеглих тощо.

Основи управління включено до навчального плану підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» спеціальності 053 «Психологія» для забезпечення навчальних дисциплін «Основи управління», «Психологія управління» та «Практикум з психології управління». Посібник складено згідно з робочою навчальною програмою.

Вивчення цих дисциплін має на меті дати майбутньому психологу достатній обсяг теоретичних і практичних основ управління організаціями та персоналом. У процесі засвоєння навчального матеріалу майбутні психологи мають навчитися активно взаємодіяти та впливати на психіку суб'єктів управління, враховуючи її потенційні, вікові й індивідуальні психологічні особливості, засоби впливу. Важливо, щоб здобувачі вищої освіти розуміли психічний (внутрішній) світ людини, вміли аналізувати психічні явища, виявляти і позитивний, і негативний внутрішній психічний потенціал,

його взаємодію із зовнішнім психічним, а за ними виявляти характер поведінки, дій і вчинків людини, прогнозувати її розвиток тощо.

Автор намагався пов'язати вивчення психології управління з практичною роботою HR-менеджера (психолога-управлінця) і в державній, і в комерційній організації. Зокрема, висвітлено специфіку підбору персоналу, адаптацію та мотивацію працівників, формування організаційної культури й конкурентноздатної команди, профілактику організаційних конфліктів, стресів і синдрому «професійного вигорання».

Конкретні форми, методи, шляхи вдосконалення державного управління можуть бути віднайдені в процесі вивчення, узагальнення і наукового осмислення практики. Головне завдання основ управління полягає у створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління, послідовного реформування командно-бюрократичних принципів та методів управління і забезпечення переходу на сучасні технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Така постановка питання зумовлена тим, що управлінські проблеми в сучасних умовах набувають нового звучання. Фактично нині немає таких сфер і галузей, які не потребували б втручання фахівців-менеджерів. У нинішніх умовах управління стає продуктивною силою діяльності та невід'ємною частиною соціального, економічного, політичного, громадського життя. Все це вимагає серйозної підготовки професіональних управлінців.

Здійсненню саме такого підходу сприяють структура і логіка вивчення навчальної дисципліни. Вони передбачають систематичність і послідовність освоєння навчального матеріалу, оптимальність переходу від простих проблем до складніших.

Для досягнення кінцевих цілей навчання можна використовувати різноманітні види занять. Як засвідчує досвід, потрібно поєднувати лекції й семінари, індивідуальні контрольні співбесіди і теоретичні конференції, практичні заняття і самостійну роботу курсантів і студентів під керівництвом викладачів, тренінги, практикуми, заліки, іспити та інші види і форми активної навчальної роботи.

Тема 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Управління і його види

- 1.1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління
- 1.1.2. Основні методи науки управління
- 1.1.3. Види управління
- 1.1.4. Характеристики соціального управління
- 1.1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління
- 1.1.6. Об'єкт управління
- 1.1.7. Суб'єкт управління

1.2. Соціальне управління

- 1.2.1. Види соціального управління
- 1.2.2. Види принципів соціального управління

1.3. Функції управління

1.4. Нормотворча діяльність

- 1.4.1. Цілі нормотворчої діяльності
- 1.4.2. Завдання правового забезпечення функціонування системи управління
- 1.4.3. Нормотворча база державних організацій
- 1.4.4. Підстави для видання відомчих нормативних актів
- 1.4.5. Алгоритм підготовки нормативних актів

1. Теоретичні основи управління

1.1. Управління і його види

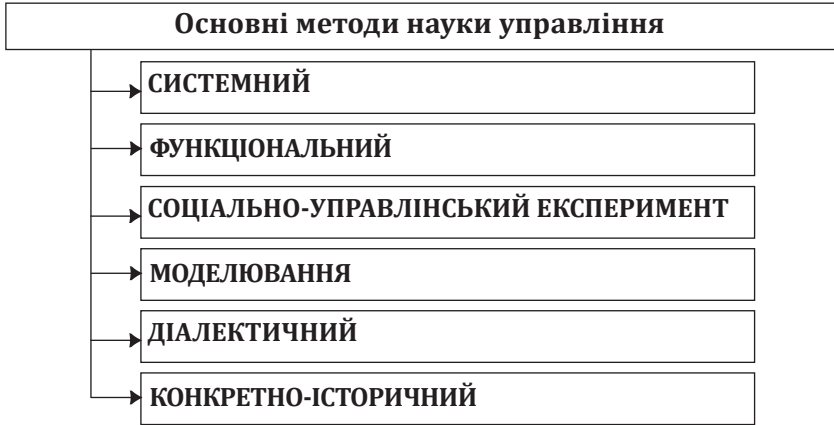
1.1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління



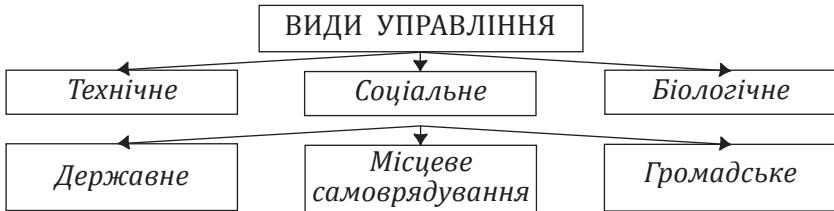
Процеси управління є там, де відбувається спільна діяльність людей для досягнення певних цілей. У найзагальнішому вигляді **управління** можна визначити як комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.

Характеризуючи найзагальніші *особливості процесу управління*, слід, по-перше, зазначити, що **управління в суспільстві – це управління людьми за допомогою людей**. Тому врахування потреб, інтересів, ідеалів людей в будь-якій галузі суспільного життя – економіці, політиці, соціальній сфері, культурі – найважливіший критерій управління, яке здійснюється державою.

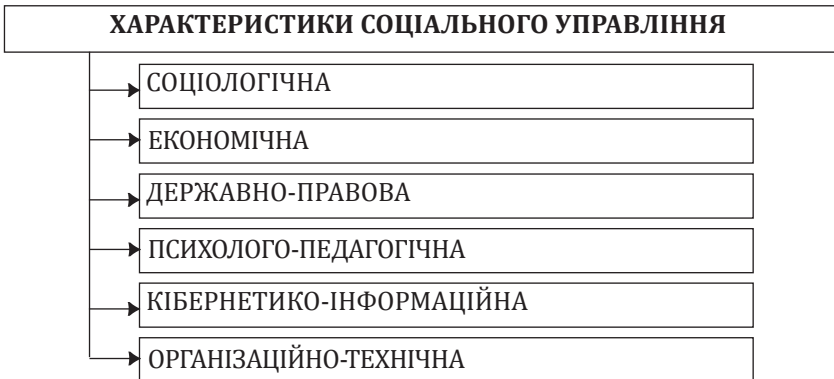
1.1.2. Основні методи науки управління



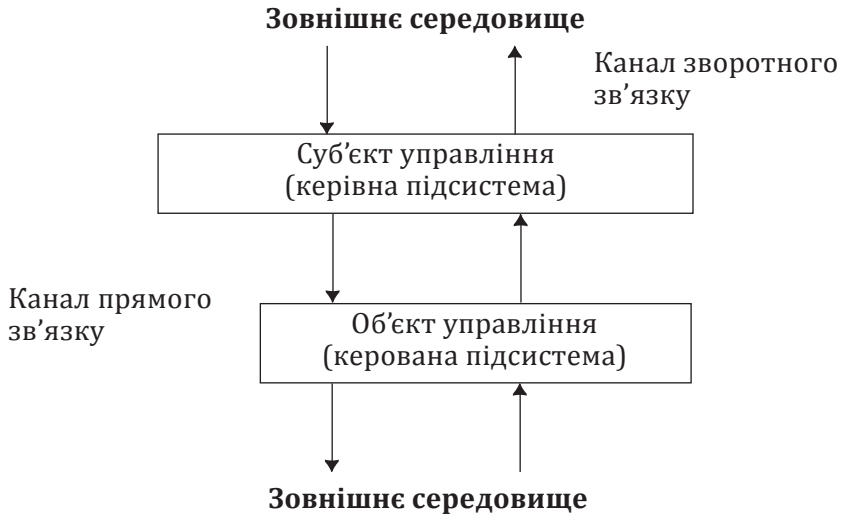
1.1.3. Види управління



1.1.4. Характеристика соціального управління



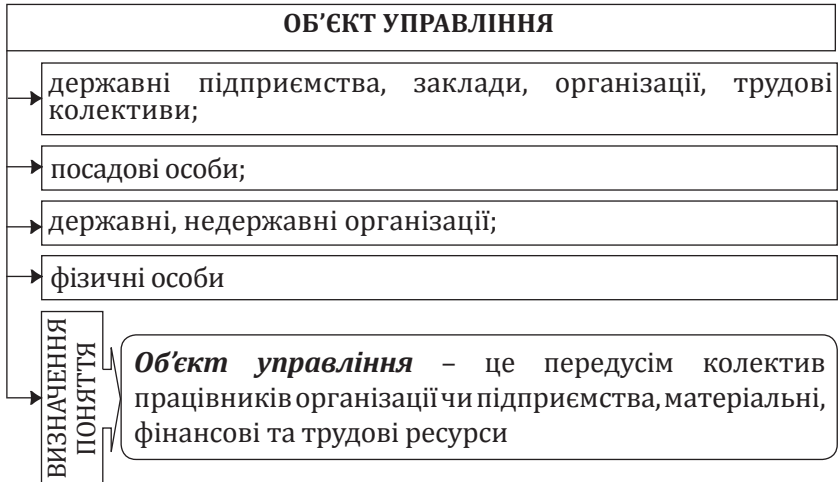
1.1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління



Суб'єкт і об'єкт управління, їх окремі компоненти вступають у взаємостосунки з питань організації, всіх сторін життєдіяльності установи чи підприємства. Ці взаємостосунки утворюють таким чином систему управління. Між суб'єктом і об'єктом управління встановлюється прямий зв'язок (директива, наказ, розпорядження) і зворотний (доповідь, звіт, інформація про виконання).

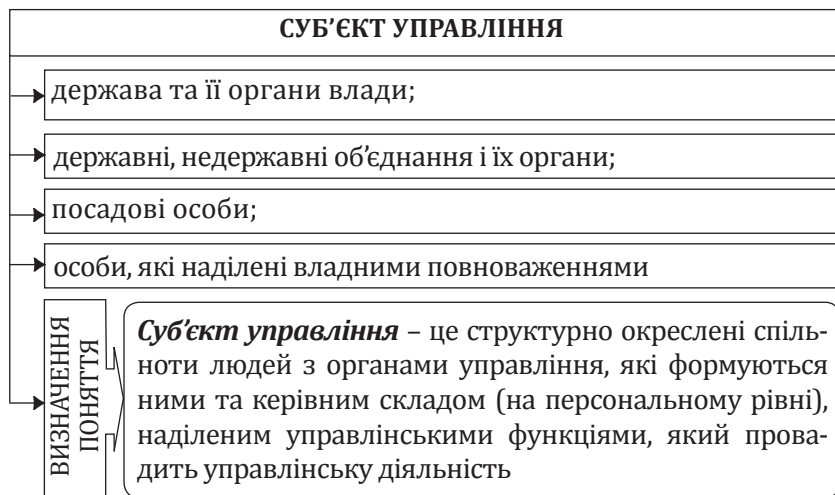
Мета управління з погляду суб'єкта – це найефективніше досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта – це є бажаний його стан або бажаний результат його функціонування, отриманий шляхом вирішення поставлених керівництвом (але самостійно засвоєних) завдань.

1.1.6. Об'єкт управління



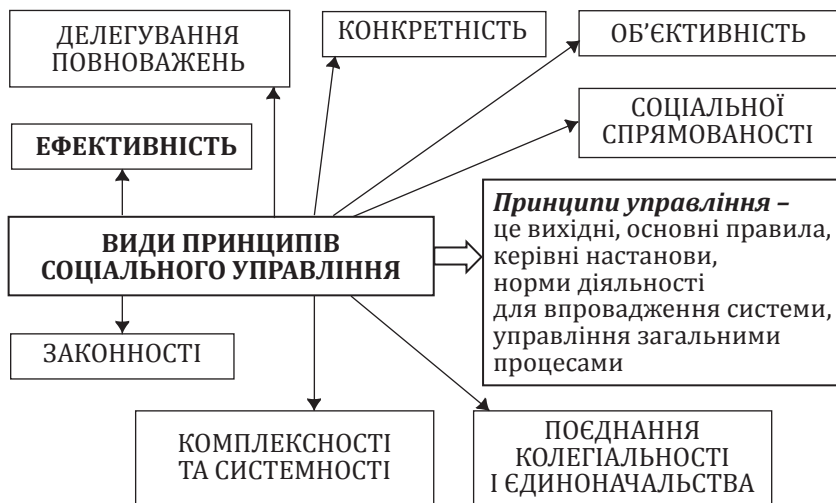
Об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив *суб'єкта управління*. Метою такого впливу є спрямування об'єкта шляхом певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: *елементно-структурному* – як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих утворень і груп, а також *функціональному* – як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей

1.1.7. Суб'єкт управління

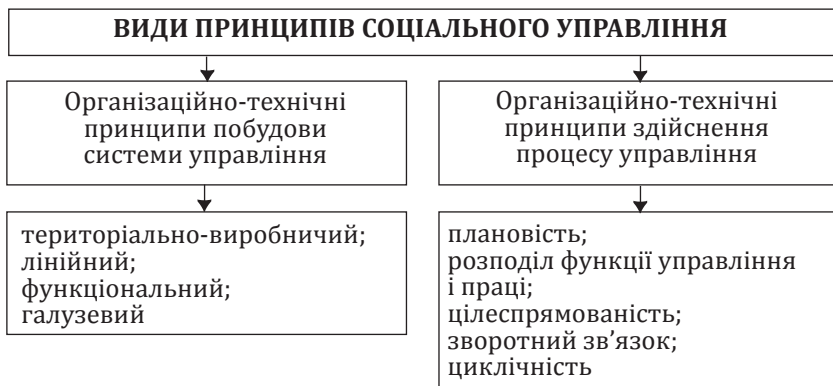


1.2. Соціальне управління

1.2.1. Види соціального управління



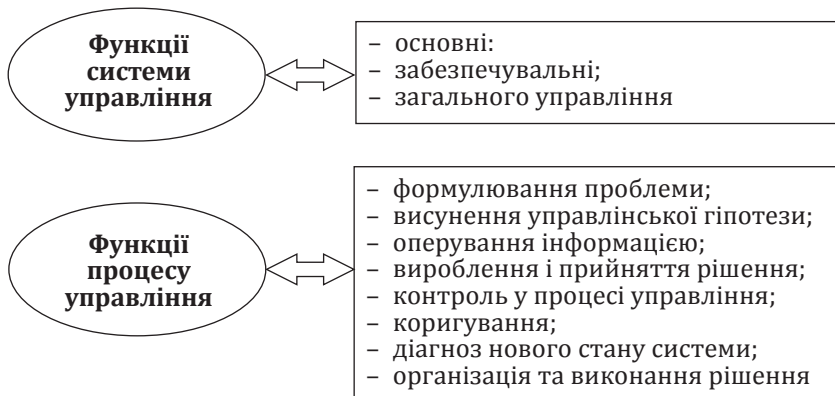
1.2.2. Види принципів соціального управління



1.3. Функції управління

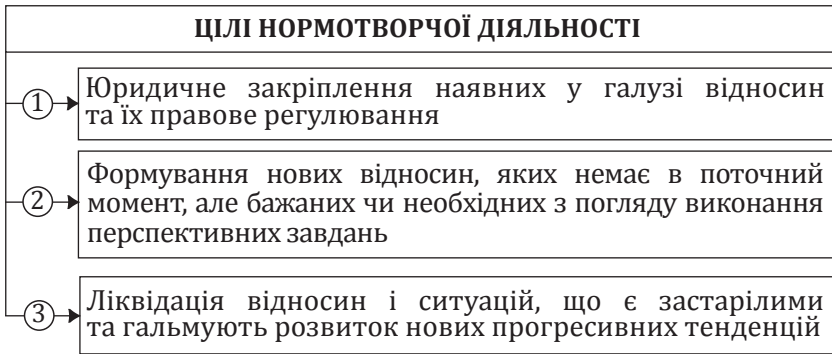
Функції – це окремі періоди (стадії), напрями управлінської діяльності, пов'язані єдиною кінцевою метою, заради досягнення якої і здійснюється процес управління

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

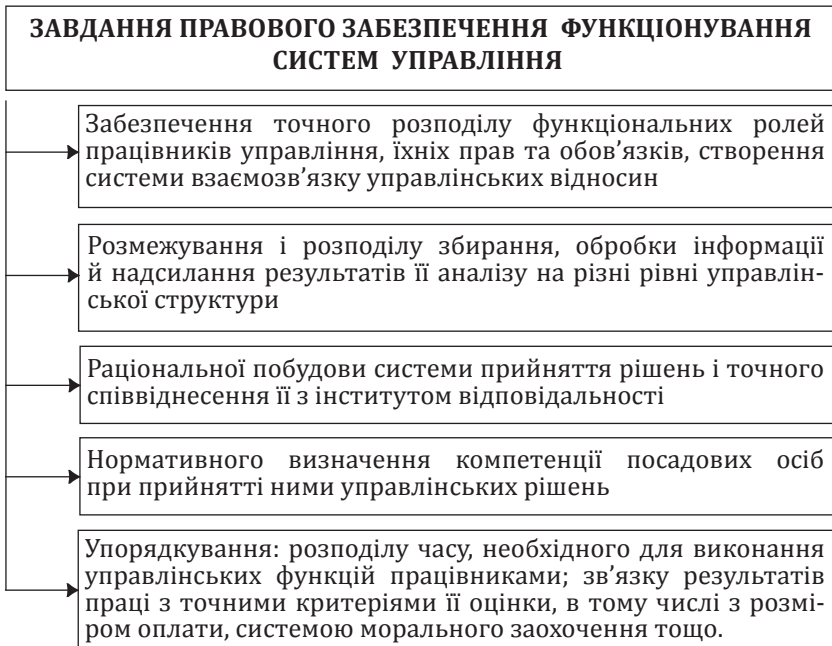


1.4. Нормотворча діяльність

1.4.1. Цілі нормотворчої діяльності



1.4.2. Завдання правового забезпечення функціонування системи управління



1.4.3. Нормотворча база державних організацій



ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Нормотворчість у системі органів державної влади потрібно розглядати як процес створення відомчих нормативних актів при відповідному забезпеченні технологій їх підготовки та прийняття.

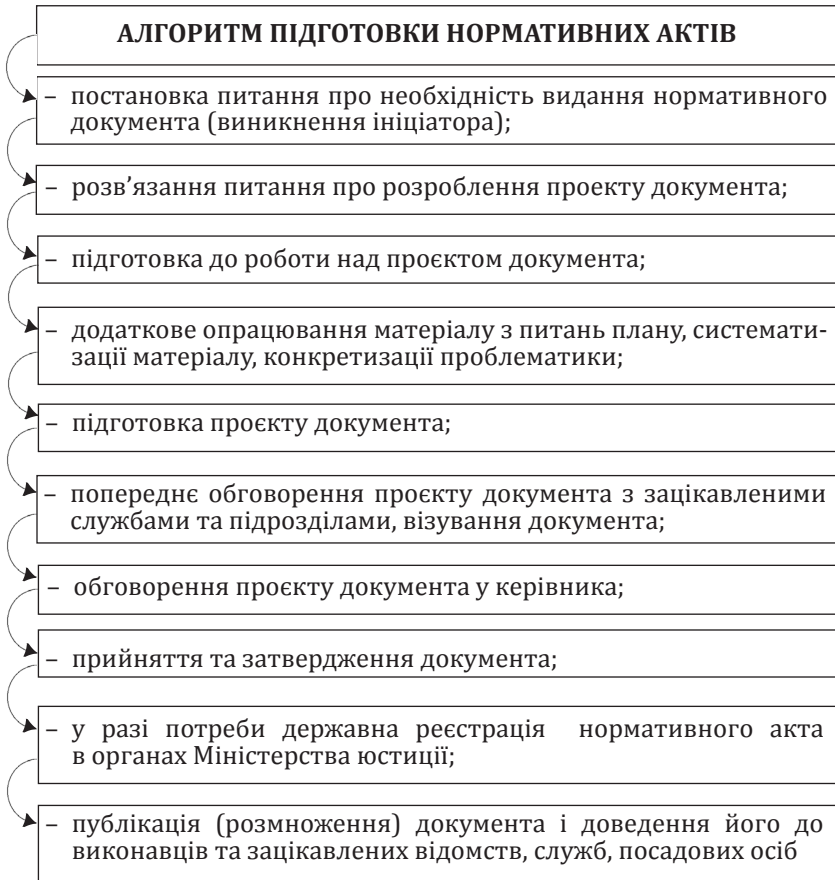
Нормативний акт – правовий документ (акт), виданий правомочною на те посадовою особою, який містить юридичні норми, розрахований на багаторазове застосування та порівняно невизначене коло осіб.

1.4.4. Підстави для видання відомчих нормативних актів

ПІДСТАВИ ДЛЯ ВИДАННЯ ВІДОМЧИХ НОРМАТИВНИХ АКТІВ

- припис зверху;
- рішення керівництва;
- план роботи органу;
- рішення колегіального органу;
- ініціатива інших відомств та організацій (і спільних, і внутрішньосистемних нормативних актів);
- ініціатива структурних підрозділів

1.4.5. Алгоритм підготовки нормативних актів



Тема 2
ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

2.1. Види методів державного управління

2.1.1. Спеціальні методи

2.1.2. Види переконання

2.1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками

2.1.3.1. За формою вираження

2.1.3.2. За способом впливу

2.1.3.3. За юридичними властивостями

2.1.3.4. За формою приписів

2.1.4. Організаційні методи управління

2.1.5. Економічні методи управління

2.1.6. Соціально-психологічні методи управління

2.1.7. Методи пізнання

2.1.7.1. Загальнонаукові методи

2.1.7.2. Окремо наукові (спеціальні) методи

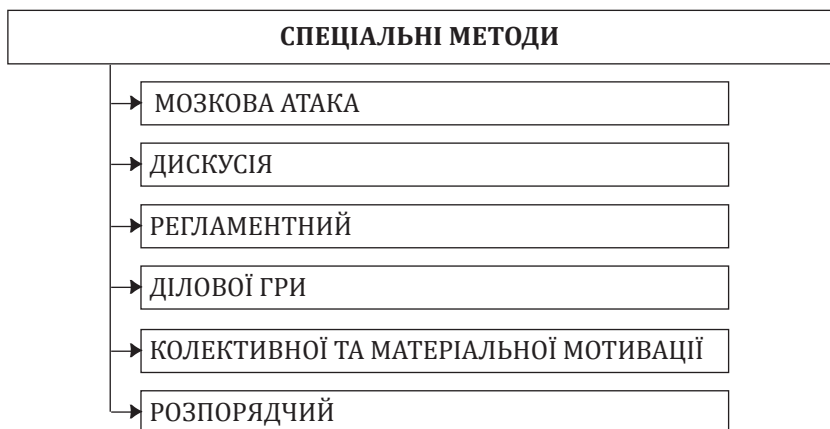
2.1.7.3. Загальний метод пізнання

2. Форми та методи державного управління

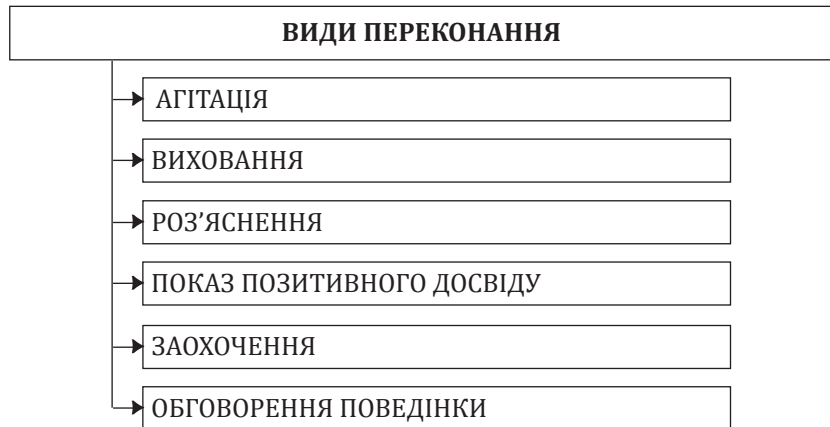
2.1. Види методів державного управління



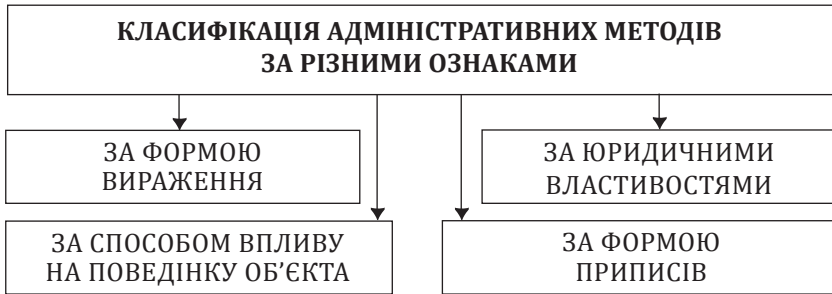
2.1.1. Спеціальні методи



2.1.2. Види переконання



2.1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками

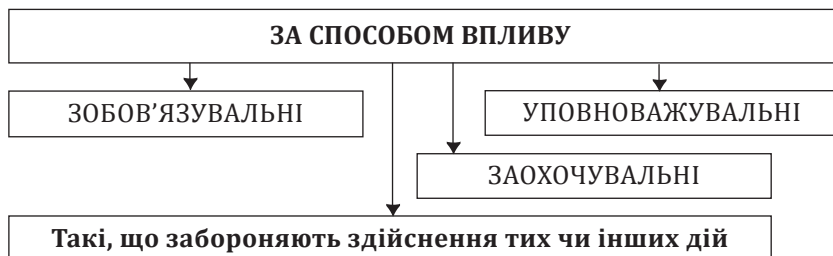


Адміністративні методи забезпечують прямий вплив суб'єкта управління на керований об'єкт. Вони характеризуються підпорядкуванням волі керованого волі керівника за схемою «влада-підпорядкованість»

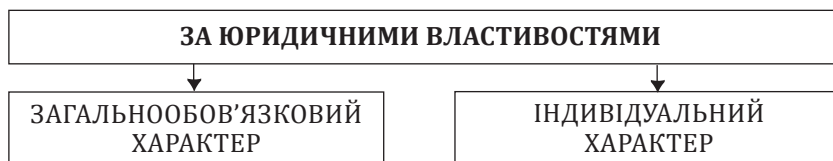
2.1.3.1. За формою вираження



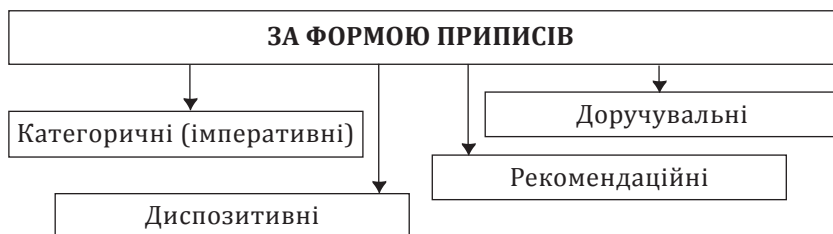
2.1.3.2. За способом впливу



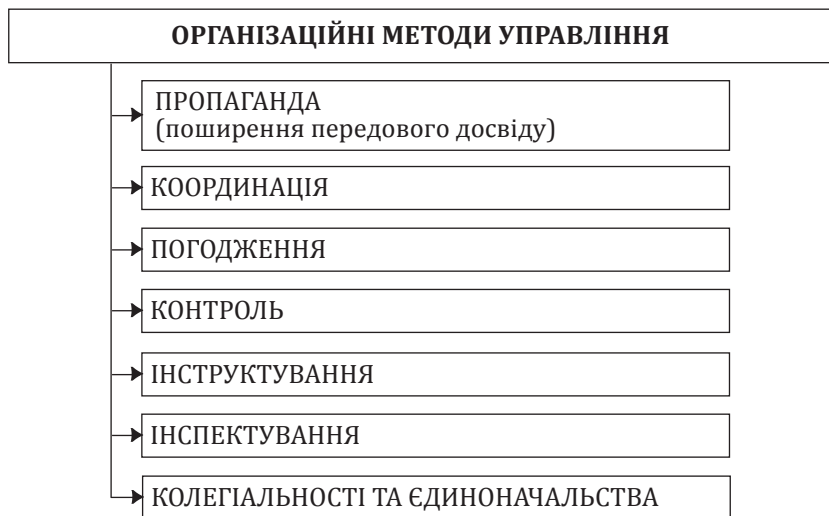
2.1.3.3. За юридичними властивостями



2.1.3.4. За формою приписів



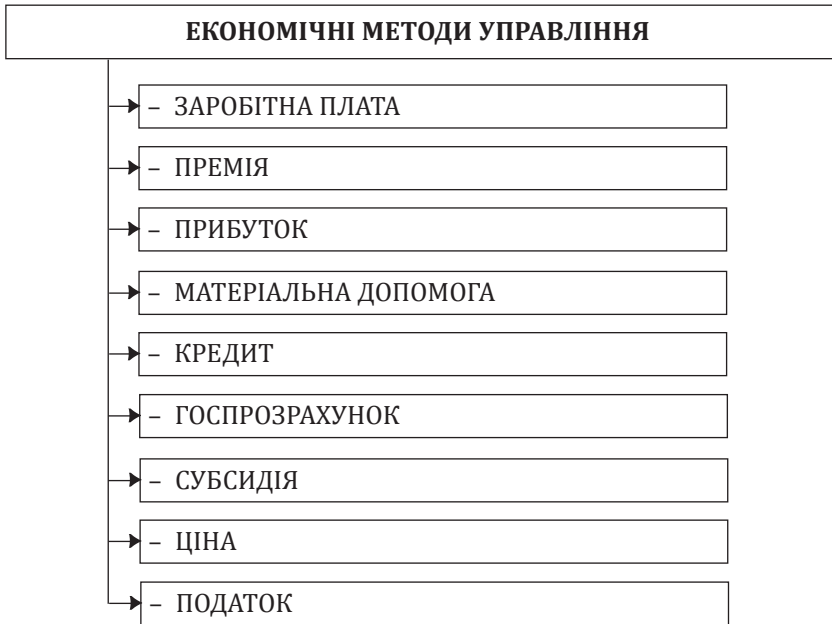
2.1.4. Організаційні методи управління



Під організаційними розуміються методи впливу на структурну побудову системи з метою надання їй властивостей налагодженого механізму, здатного функціонувати найбільш раціонально.

Можна виокремити два основні напрями організаційного впливу на структуру апарату управління: *якісний*, тобто пов'язаний зі зміною змісту діяльності підрозділів, організацій; *кількісний*, тобто спрямований на визначення кількості та штатної належності організацій та їх структурних ланок. Організаційна структура того чи іншого апарату управління залежить від низки чинників, але насамперед – від виконуваних функцій.

2.1.5. Економічні методи управління

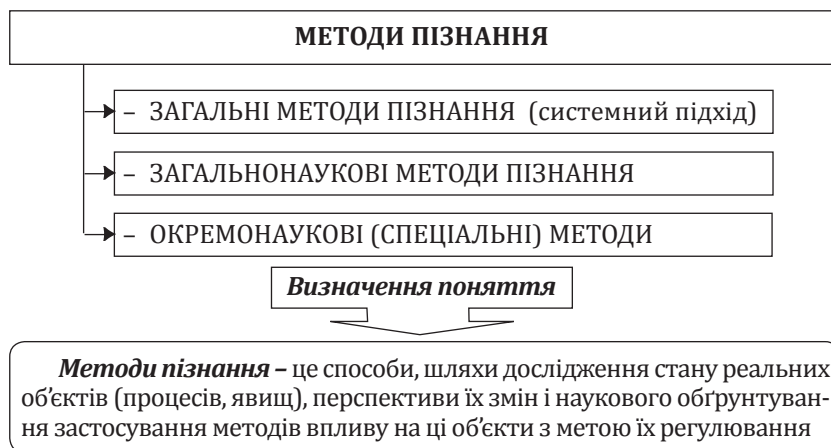


Головна сфера застосування економічних методів – управління виробництвом, де вони є способами реалізації вимог економічних законів. Основою змісту методів, що розглядаються, є економічний розрахунок, який здійснюється у двох формах: прямого централізованого розрахунку та господарського розрахунку. Прямий економічний розрахунок ґрунтується на централізованому розподілі та перерозподілі матеріальних, трудових і фінансових ресурсів із метою досягнення ефективності суспільного виробництва. Господарський розрахунок ґрунтується на товарних відносинах, з урахуванням нового соціального змісту та використання вартісних показників.

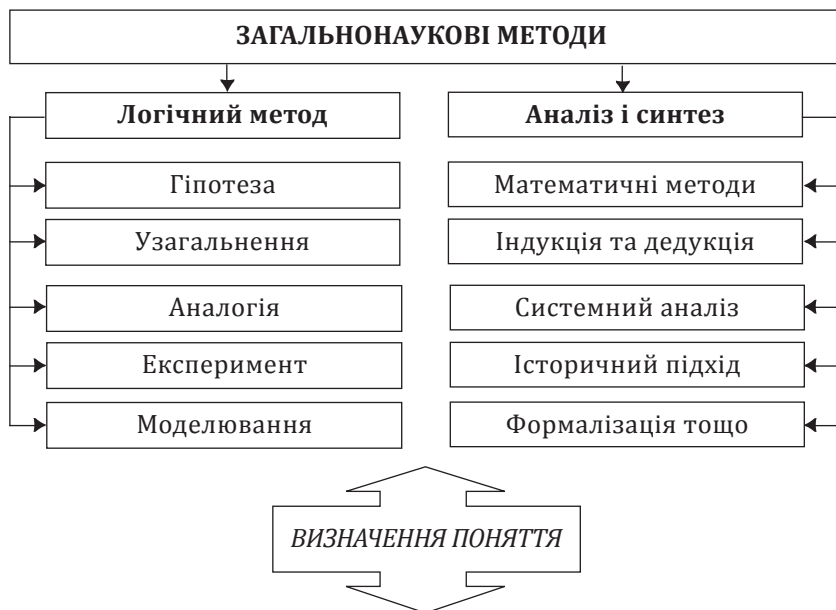
2.1.6. Соціально-психологічні методи управління



2.1.7. Методи пізнання

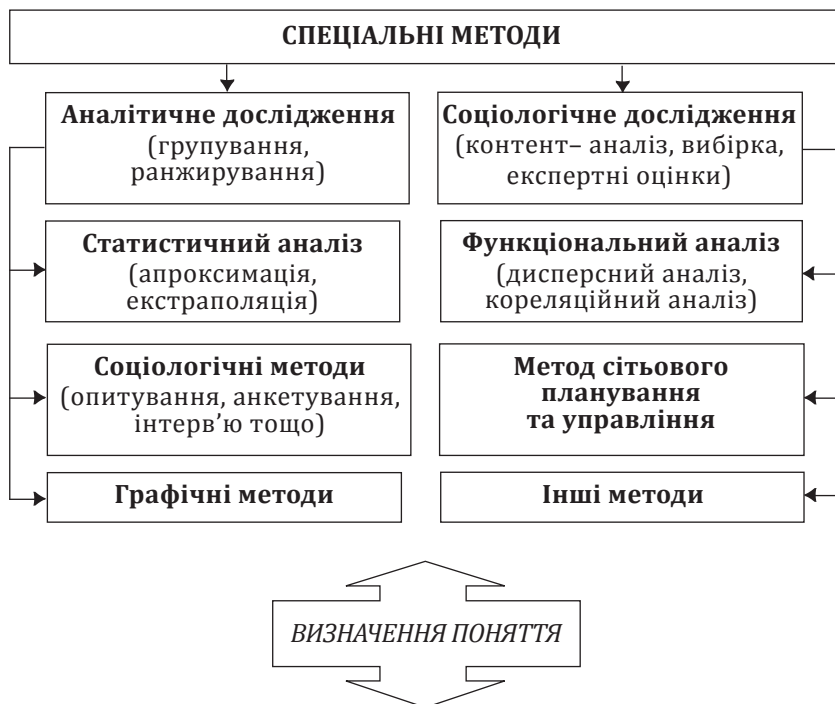


2.1.7.1. Загальнонаукові методи



Загальнонаукові методи пізнання – це способи та шляхи дослідження об'єктів, перспективи їх зміни в усіх формах наукового дослідження

2.1.7.2. Окремо наукові (спеціальні) методи



Окремо наукові (спеціальні) методи пізнання – це способи, прийоми конкретного дослідження об'єкта з метою його оптимального регулювання

2.1.7.3. Загальний метод пізнання

ЗАГАЛЬНИЙ МЕТОД ПІЗНАННЯ

- ① Виявлення елементів системи
- ② Виявлення зв'язків елементів у системі (тобто її структури)
- ③ Дослідження функціонування елементів системи та всієї системи загалом
- ④ Дослідження історії системи
- ⑤ Інтегрування отриманих знань із метою побудови теорії функціонування системи і вироблення на її основі програми управління системою
- ⑥ Створення теорії функціонування системи й управління нею
- ⑦ Розроблення програми управління системою



Загальний метод пізнання – системний підхід, який використовується в усіх сферах науки, техніки, управління, в основі якого є дослідження об'єктів та явищ як системи

Тема 3

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА
В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

3.1. Теорія інформації

- 3.1.1. Процес передачі інформації
- 3.1.2. Зразки комунікаційної мережі
- 3.1.3. Схема зв'язку
- 3.1.4. Природа соціальної інформації
- 3.1.5. Порядок формування необхідної і достатньої інформації
- 3.1.6. Класифікація управлінської інформації
- 3.1.7. Основні вимоги, які висуваються до інформації
- 3.1.8. Основні види інформації в організаціях
- 3.1.9. Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища
- 3.1.10. Класифікація інформаційних систем
- 3.1.11. Інформаційний процес

3.2. Аналітична робота в органах державної влади

- 3.2.1. Організація наукової роботи в організаціях
- 3.2.2. Основні компоненти оперативної інформації як об'єкта аналізу
- 3.2.3. Основні етапи аналітичного дослідження
- 3.2.4. Основні методи збору інформації
- 3.2.5. Основні вимоги до аналітичної роботи

3.3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах

- 3.3.1. Основні види аналізу
- 3.3.2. Основні напрями аналізу
- 3.3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу

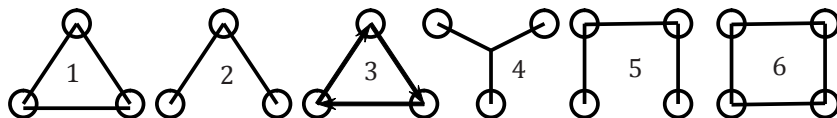
3. Інформаційно-аналітична робота в органах державної влади

3.1. Теорія Інформації

3.1.1. Процес передачі інформації

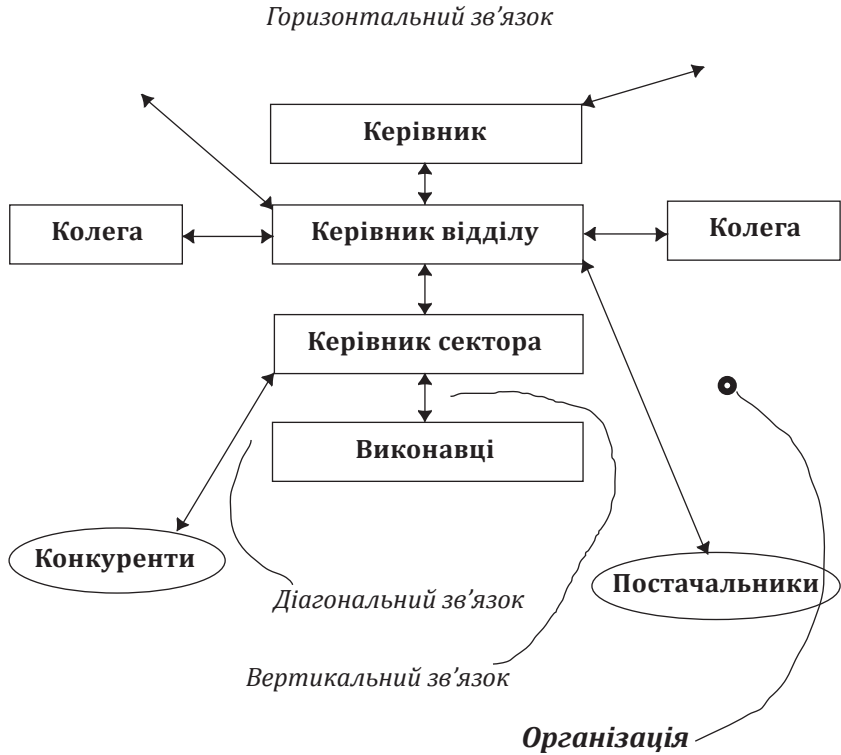


3.1.2. Зразки комунікаційної мережі

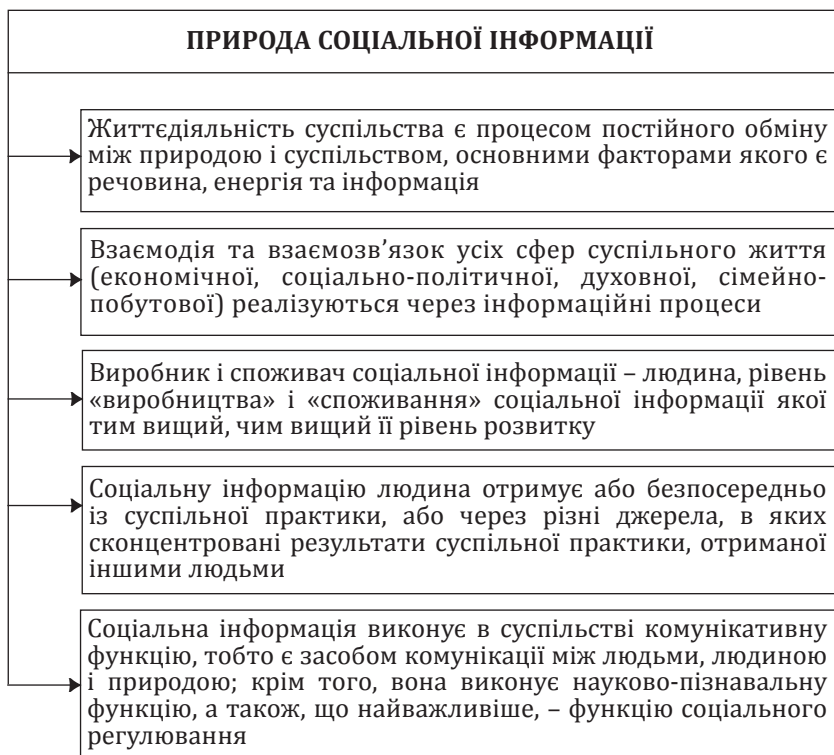


- 1 – багатоканальний зв'язок;
- 2 – колесо;
- 3 – вертушка;
- 4 – колесо;
- 5 – ланцюжок;
- 6 – вертушка.

3.1.3. Схема зв'язку



3.1.4. Природа соціальної інформації

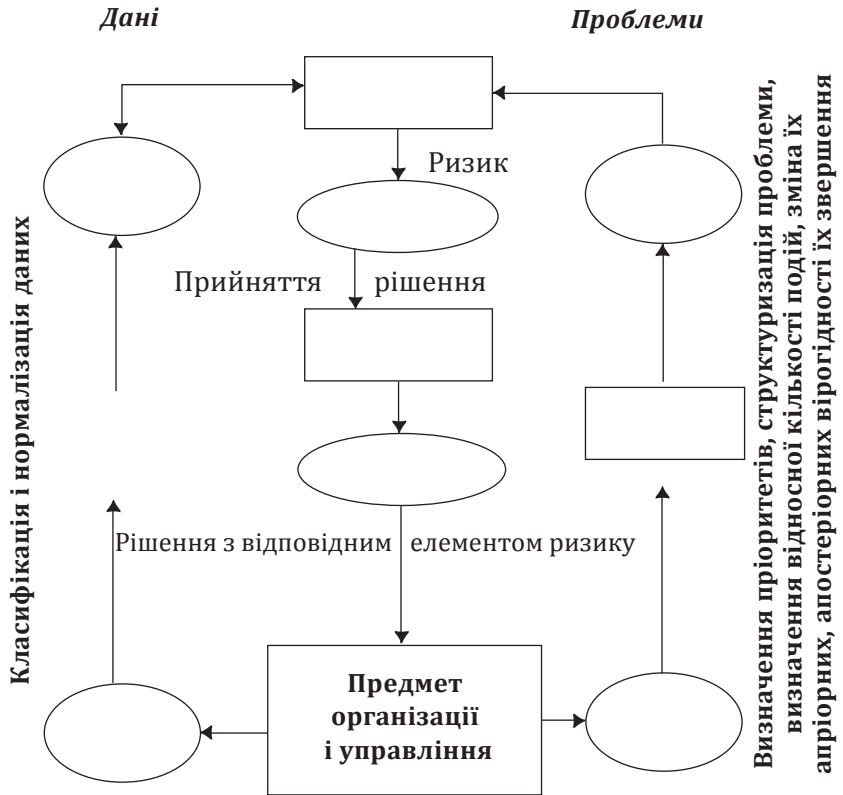


Визначення поняття

Інформація – це форма відображення реального світу. Інформація характерна лише керованим, самоорганізованим системам. Вищим типом інформації є **соціальна інформація**, оскільки вона – **продукт мислення**. Отже, це вищий тип відображення. Соціальна інформація – це отримані в процесі мислення знання, повідомлення, відомості про соціальний та інші форми руху матерії, які використовуються суспільством

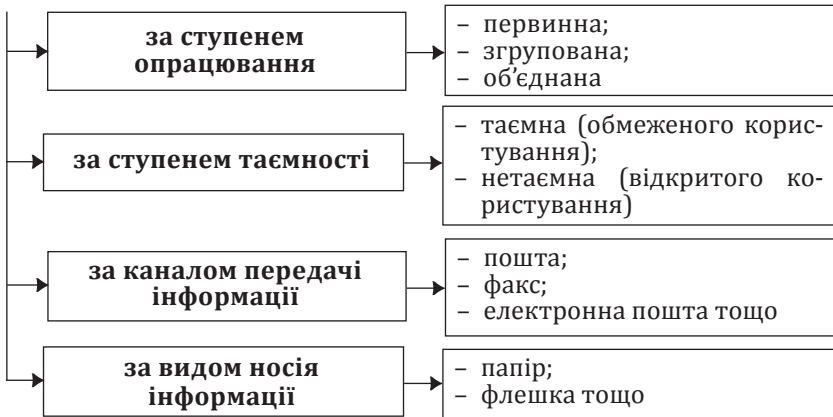
3.1.5. Порядок формування необхідної та достатньої інформації

Накопичення інформації

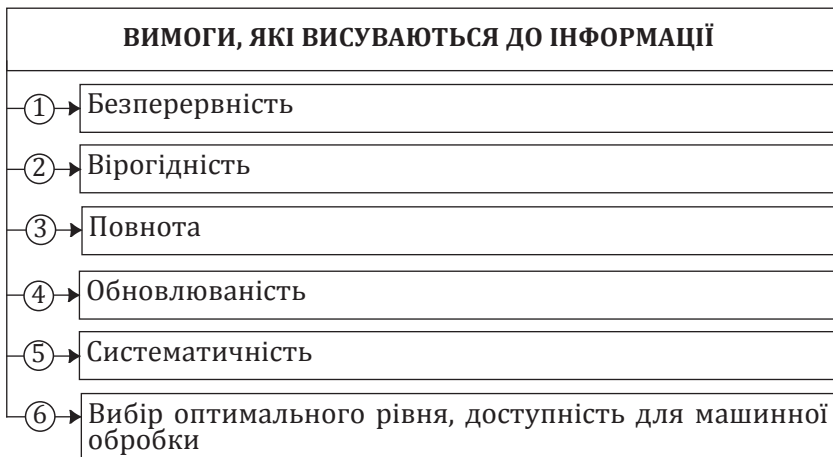


3.1.6. Класифікація управлінської інформації

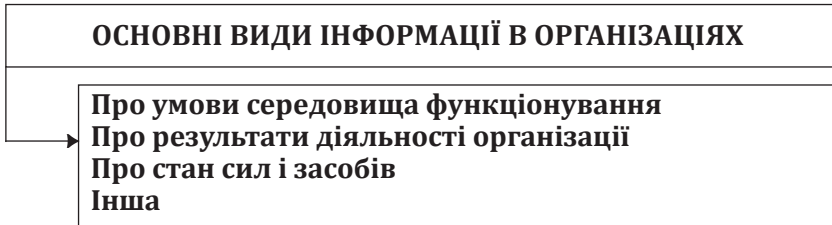




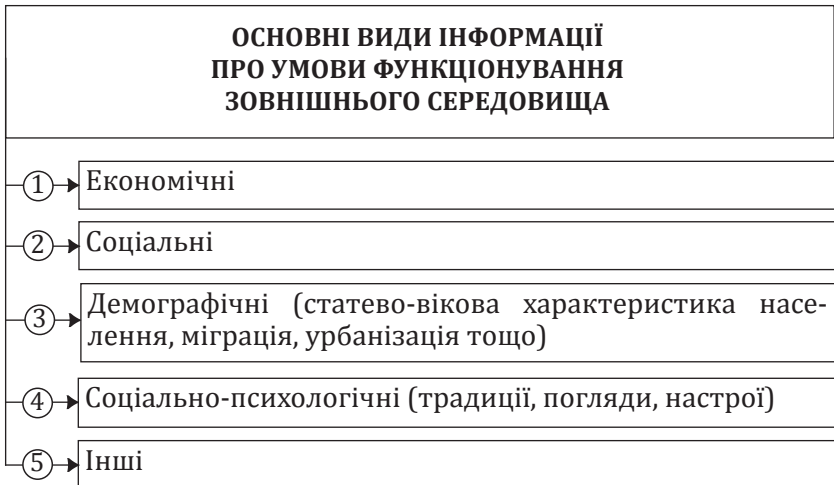
3.1.7. Основні вимоги, які висуваються до інформації



3.1.8. Основні види інформації в організаціях



3.1.9. Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища



3.1.10. Класифікація інформаційних систем



3.1.11. Інформаційний процес



3.2. Аналітична робота в органах державної влади



Аналітична робота – це збір та обробка соціальної інформації для обґрунтування управлінських рішень, які приймаються.

Змістом аналітичної роботи є приведення розрізаних даних у логічно обґрунтовану систему залежностей (просторово-тимчасових, причинно-наслідкових та інших), що дають змогу правильно оцінити і всю сукупність фактів, і кожний із них окремо

3.2.1. Організація аналітичної роботи в організаціях

ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ВКЛЮЧАЄ:

→ розроблення загальних засад і порядку проведення аналізу

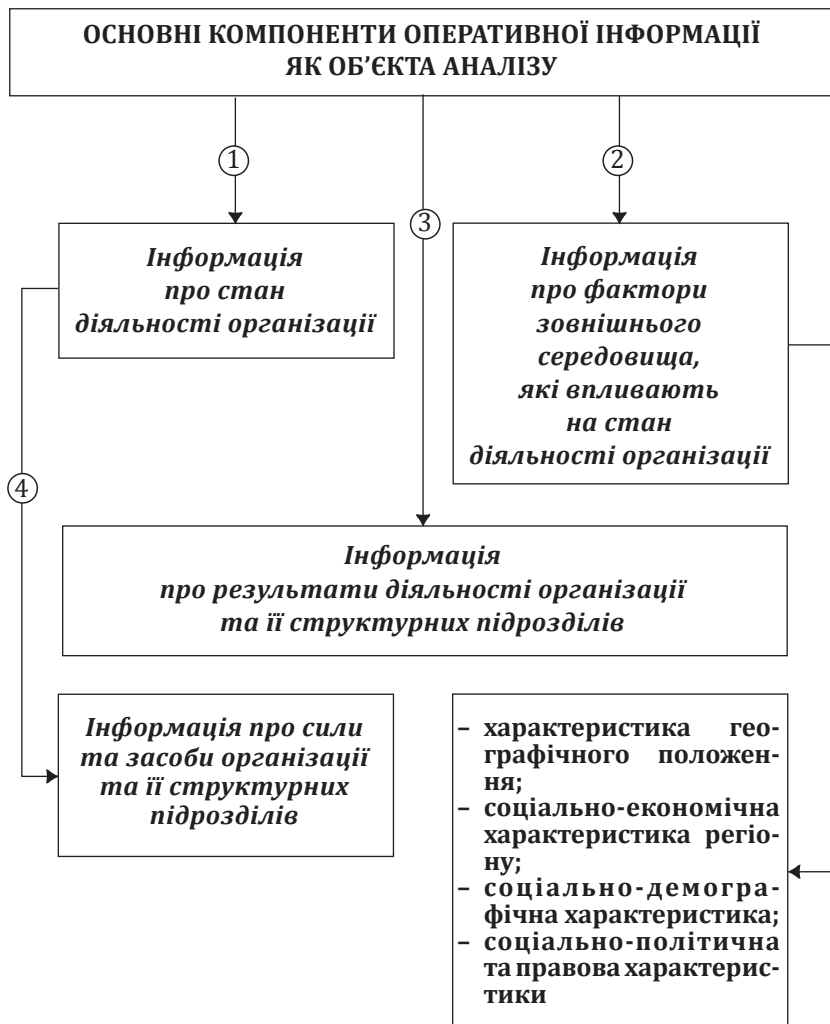
→ планування роботи загалом, окремих її робіт та етапів

→ матеріальне, науково-методичне та кадрове забезпечення

→ Загальне керівництво

У межах кожного з наведених напрямів аналітичної роботи виокремлюють завдання, які регулярно вирішують конкретні підрозділи. Це дає змогу, по-перше, визначити функціональні обов'язки працівників, відповідальних за той чи інший напрям аналітичної роботи; по-друге, – передбачити безперервний програмований збір і систематизацію відомостей з урахуванням необхідності раціонального інформаційного забезпечення виконання завдань, які регулярно повторюються; по-третє, – розробити типові методики (алгоритми) їх вирішення

3.2.2. Основні компоненти оперативної інформації як об'єкта аналізу



3.2.3. Основні етапи аналітичного дослідження

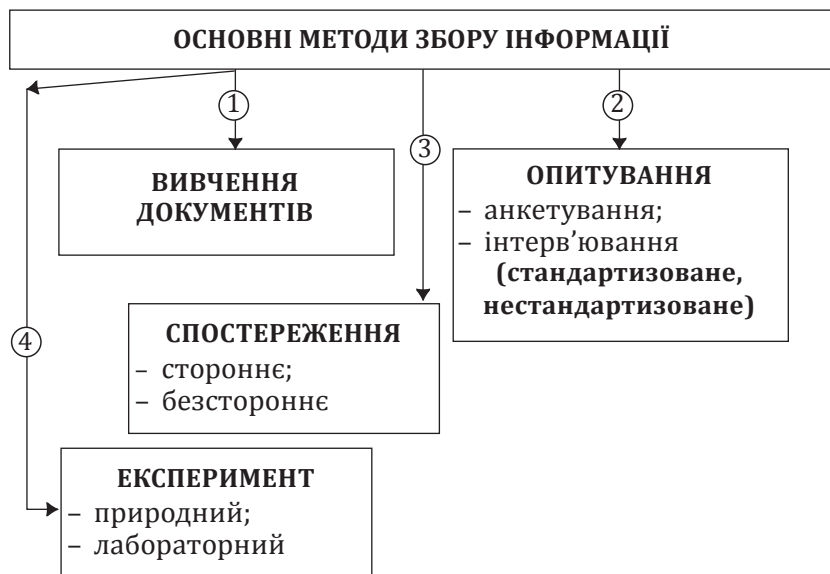
ОСНОВНІ ЕТАПИ АНАЛІТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

- ① **Визначення мети**
- ② **Вибір об'єктів і складання програми (що саме потрібно вивчати)**
- ③ **Вироблення методики дослідження (як слід вивчати)**
- ④ **Складання робочого плану (організаційні питання)**
- ⑤ **Перевірка методики дослідження**
- ⑥ **Збір матеріалу**
- ⑦ **Аналіз зібраного матеріалу, його узагальнення, формулювання висновків**
- ⑧ **Перевірка висновків аналізу на практиці**
- ⑨ **Вироблення пропозицій за результатами дослідження**

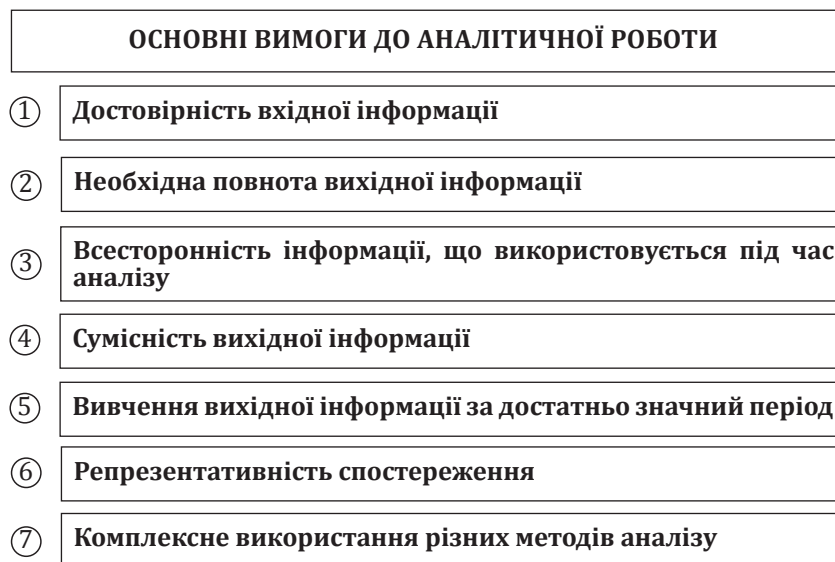
При складанні програми окреслюється приблизний обсяг роботи, яку необхідно виконати, визначаються питання, фактори, що мають бути вивчені, а також час (період) дослідження.

Методика дослідження повинна давати уявлення про те, як потрібно вивчати кожне питання програми, яку інформацію для цього необхідно використати, де і як можна її отримати

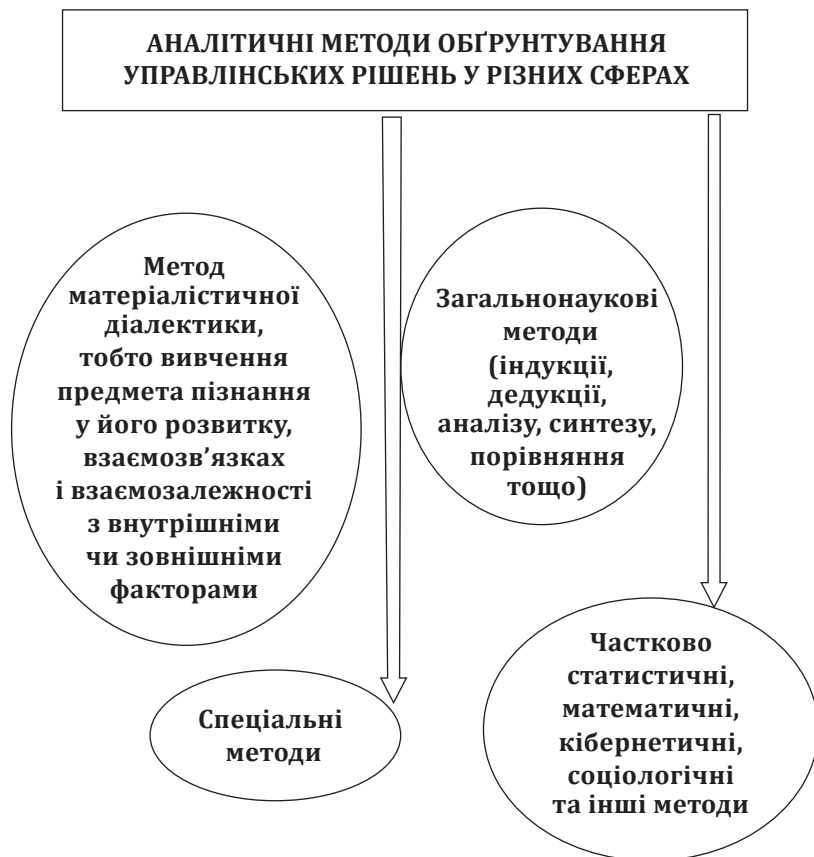
3.2.4. Основні методи збору інформації



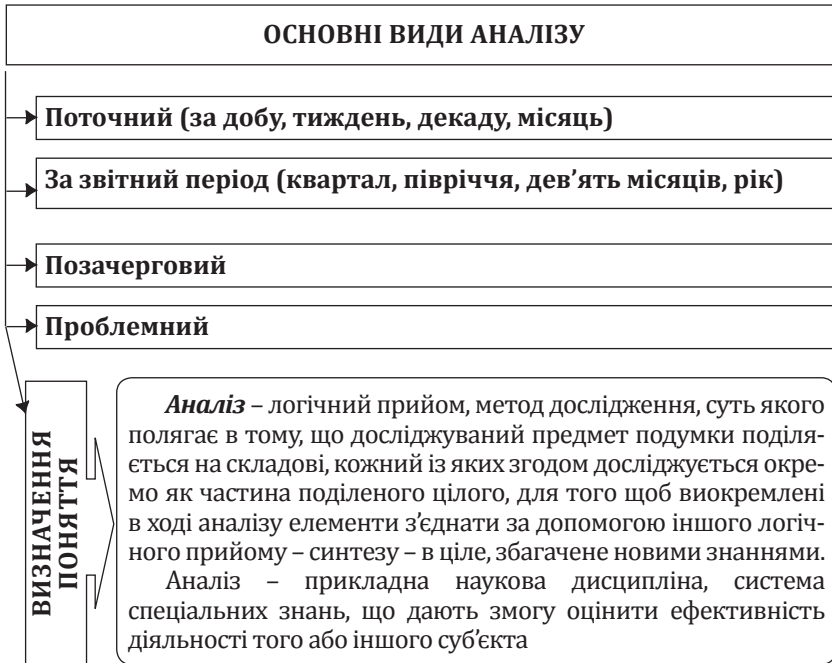
3.2.5. Основні вимоги до аналітичної роботи



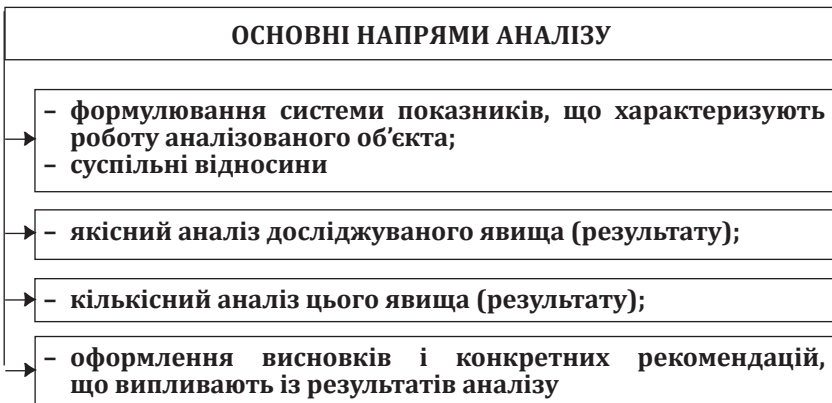
3.3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах



3.3.1. Основні види аналізу



3.3.2. Основні напрями аналізу



3.3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу



Тема 4

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

4.1. Сутність і роль планування в організаціях.

Принципи планування та вимоги до планів роботи

- 4.1.1. Сутність планування
- 4.1.2. Роль планування в організаціях
- 4.1.3. Мета планування
- 4.1.4. Принципи планування
- 4.1.5. Науковість планів
- 4.1.6. Спеціальні вимоги, що ставляться до планування
- 4.1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики

4.2. Система та структура планів

- 4.2.1. Система планування
- 4.2.2. Загальні плани
- 4.2.3. Спеціальні плани
- 4.2.4. Основні реквізити плану роботи

4.3. Зміст процесу планування

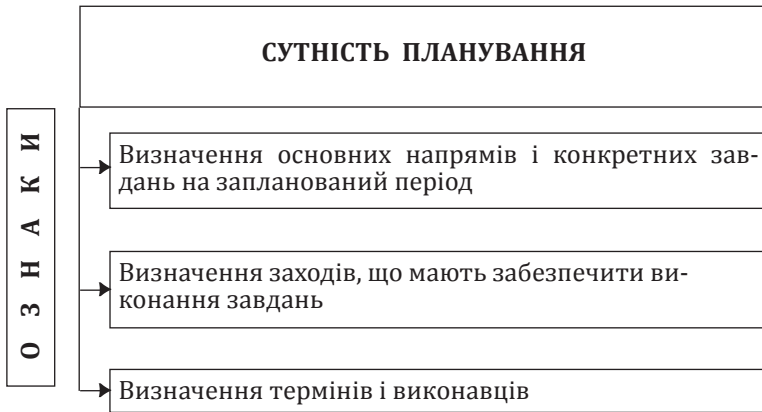
- 4.3.1. Процес планування
- 4.3.2. Стадії процесу планування
- 4.3.3. Типова форма планів
- 4.3.4. Способи доведення заходів плану до безпосередніх виконавців

4. Планування в організаціях

4.1. Сутність і роль планування в організаціях.

Принципи планування та вимоги до планів роботи

4.1.1. Сутність планування



ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

План – це різновид управлінського рішення, змістом якого є система взаємопов’язаних, поєднаних загальною ціллю конкретно визначених завдань і заходів, які потрібно здійснити у вказаній послідовності й встановлені строки конкретно визначеним виконавцям.

Плановість є одним з принципів управління, який передбачає застосування планів у процесі управління.

Планування – це процес розроблення плану.

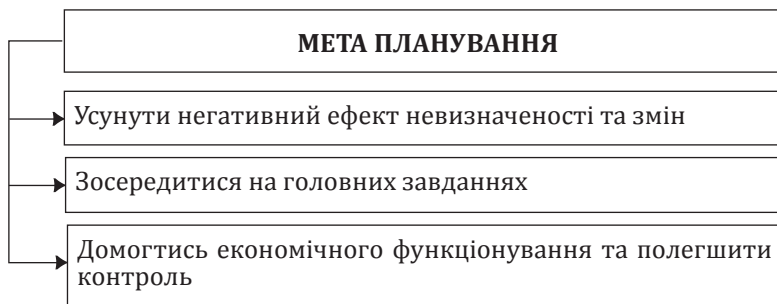
План – це результат планування

А. Файоль так пояснював значення планування як функції управління: «Вираз «управляти» – означає передбачати».

4.1.2. Роль планування в організаціях



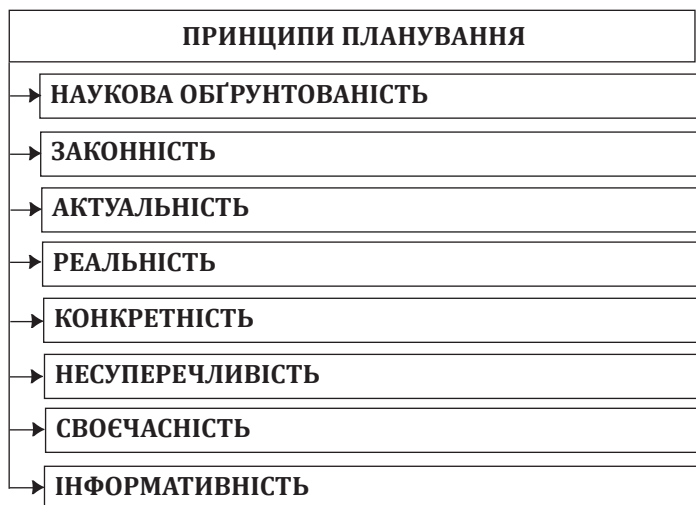
4.1.3. Мета планування



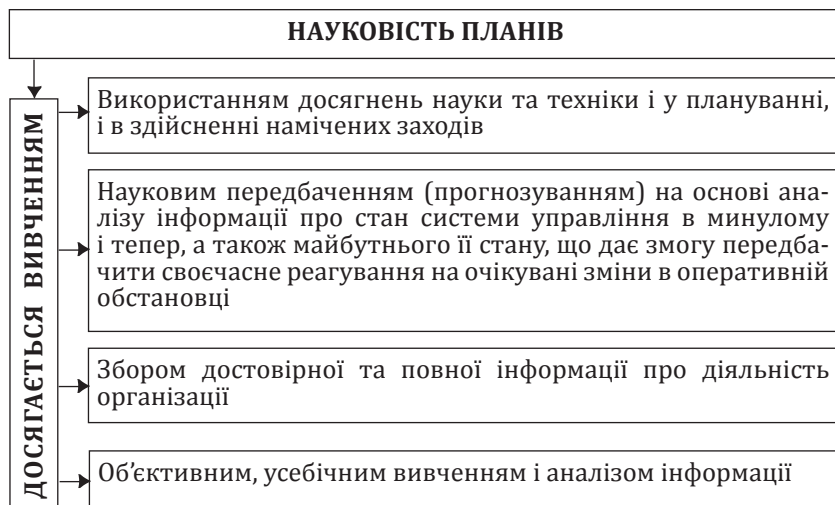
Метою управлінського планування є необхідність створити узгоджену структуру дій, сконцентрованих на меті. За відсутністю планів дії перетворюються просто в безладну діяльність, що породжує хаос.

Планування та контроль неподільні, це сіамські близнюки в управлінні (А. Файоль)

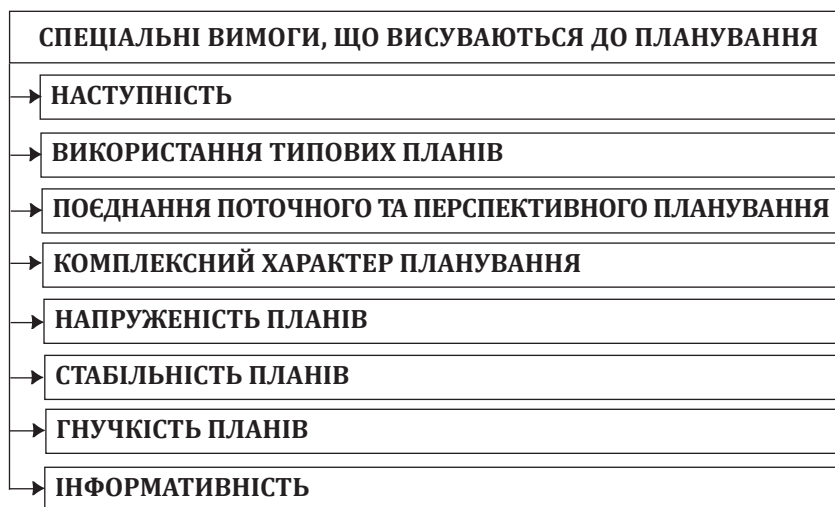
4.1.4. Принципи планування



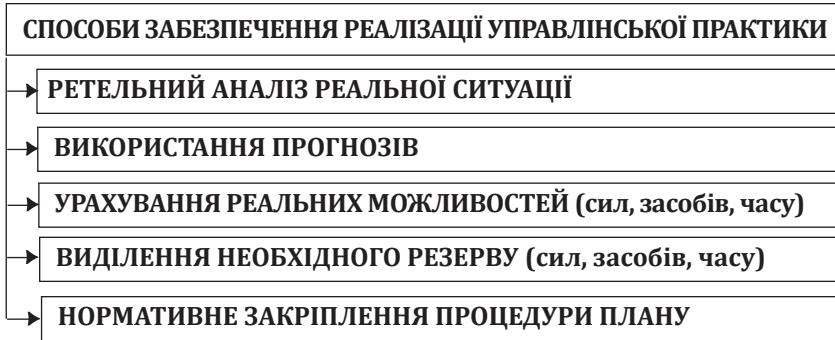
4.1.5. Науковість планів



4.1.6. Спеціальні вимоги, що висуваються до планування

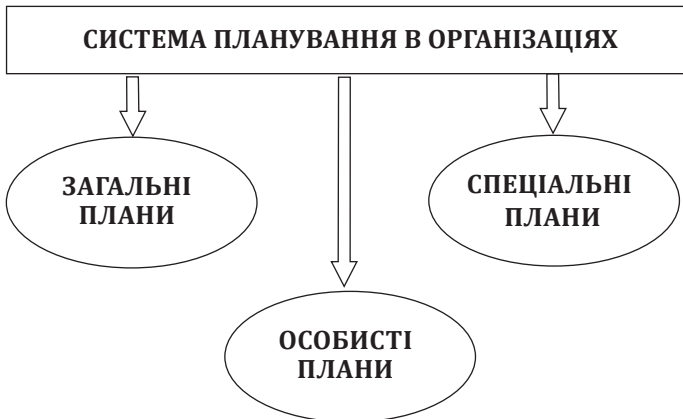


4.1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики



4.2. Система та структура планів

4.2.1. Система планування



4.2.2. Загальні плани

ЗАГАЛЬНІ ПЛАНИ



- 1. ПЕРСПЕКТИВНІ (5-15 років).**
- 2. ПОТОЧНІ (рік, півріччя, квартал, місяць тощо)**

4.2.3. Спеціальні плани

СПЕЦІАЛЬНІ ПЛАНИ



1. РАЗОВОГО ВИКОРИСТАННЯ

*План заходів щодо виконання нових нормативних актів.
Планування окремих напрямків діяльності організації для вирішення конкретних завдань.
Комплексні плани профілактики правопорушень.*

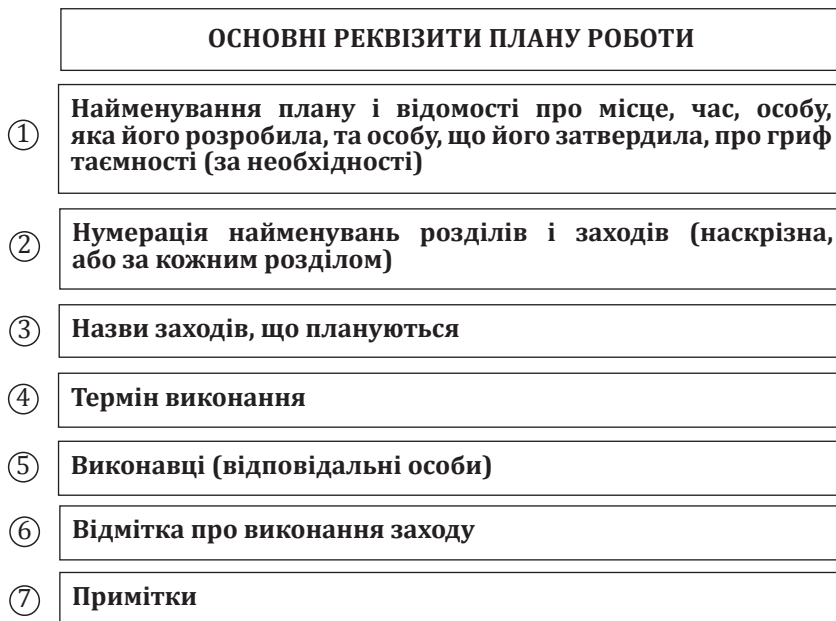
1. ТИПОВІ

Типові плани дій під час виконання складних повторюваних завдань.

2. ОПЕРАТИВНІ

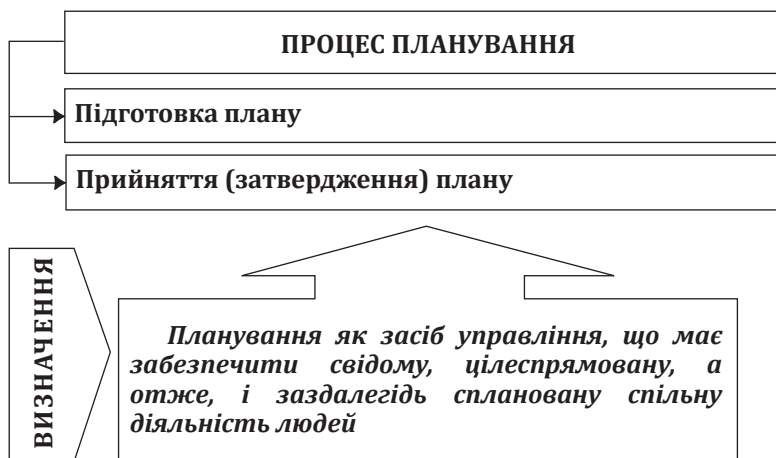
*Плани дій при надзвичайних подіях.
Плани дій в особливих умовах.*

4.2.4. Основні реквізити плану роботи

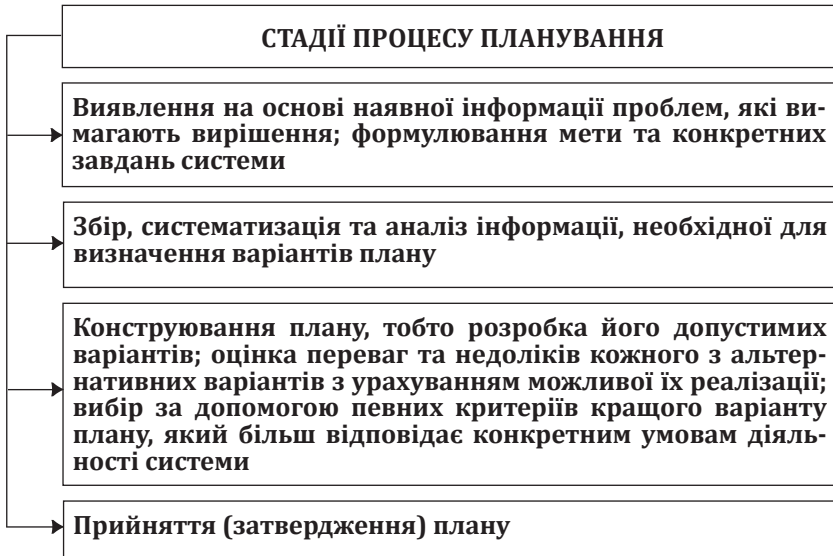


4.3. Зміст процесу планування

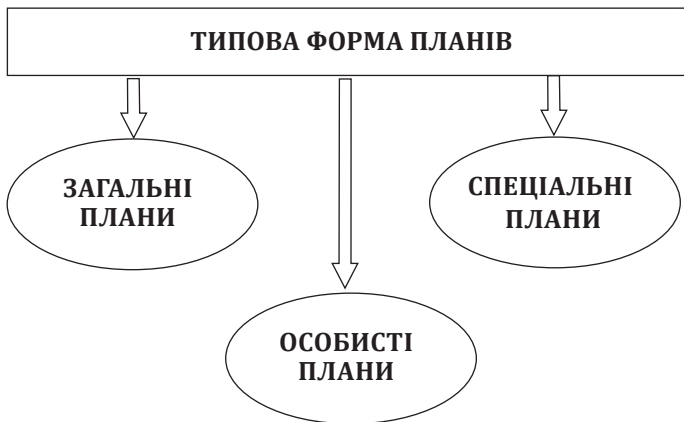
4.3.1. Процес планування



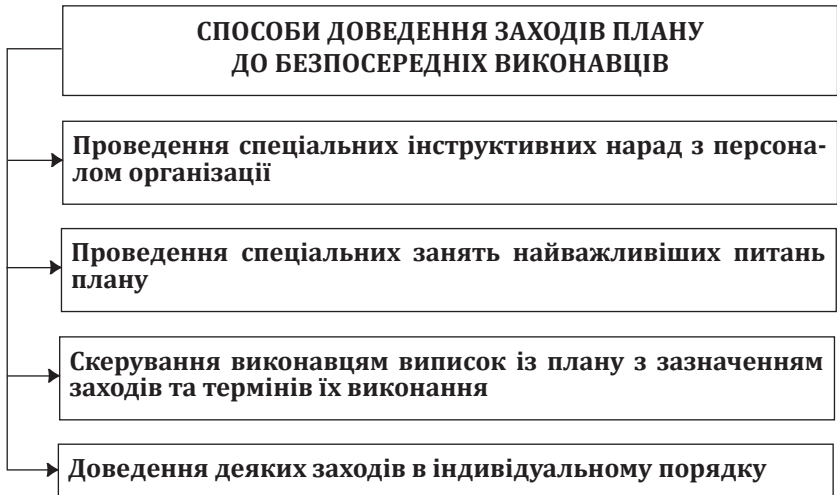
4.3.2. Стадії процесу планування



4.3.3. Типова форма планів



4.3.4. Способи доведення заходів плану до безпосередніх виконавців



Тема 5

ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

5.1. Природа управлінських рішень

- 5.1.1. Загальні поняття про управлінське рішення
- 5.1.2. Ознаки управлінських рішень
- 5.1.3. Управлінські рішення в організаціях
- 5.1.4. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них
- 5.1.5. Класифікація управлінських рішень в організаціях
- 5.1.6. Основні форми рішень, що приймаються в організаціях
- 5.1.7. Основні вимоги, що висуваються до управлінських рішень

5.2. Управлінське рішення в циклі управління

- 5.2.1. Блокова модель підготовки та прийняття управлінського рішення
- 5.2.2. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень
- 5.2.3. Фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення
- 5.2.4. Моделі прийняття рішень
- 5.2.5. Спрощена модель раціональної технології прийняття й реалізації управлінських рішень
 - 5.2.5.1. Діагноз проблеми
 - 5.2.5.2. Накопичення інформації з проблеми
 - 5.2.5.3. Розроблення альтернативних варіантів
 - 5.2.5.4. Оцінка альтернативних варіантів
 - 5.2.5.5. Прийняття рішення
 - 5.2.5.5.1. Дерево стилів рішень
 - 5.2.5.6. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

5.3. Підготовка управлінського рішення

5.3.1. Підходи до розроблення управлінських рішень

5.3.2. Спрощення управлінських рішень

5.4. Прийняття управлінського рішення

5.4.1. Варіанти прийняття рішень

5.4.2. Методи прийняття рішень

5.4.2.1. Методи індивідуального творчого пошуку

5.4.2.2. Методи колективного творчого пошуку

5.4.2.3. Методи активізації творчого пошуку

5.4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень

5.4.4. Організаційні способи прийняття рішень

5.5. Організація виконання

5.5.1. Функція «Організація виконання»

5.5.2. Розподіл завдань між працівниками

5.5.3. Процес доведення завдання

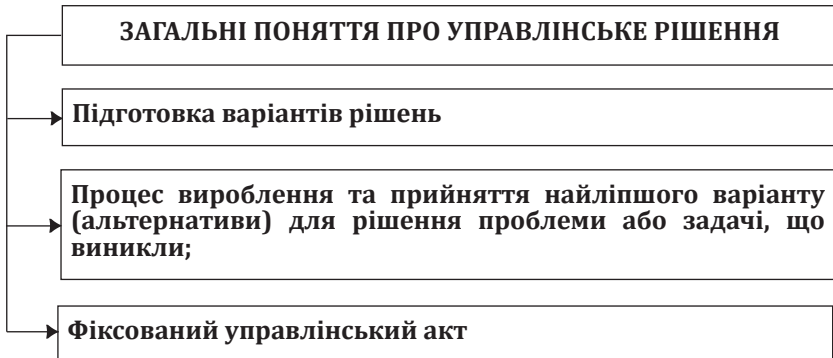
5.5.4. Способи доведення управлінських рішень

5.5.5. Делегування повноважень

5. Підготовка та прийняття управлінських рішень

5.1. Природа управлінських рішень

5.1.1. Загальні поняття про управлінське рішення

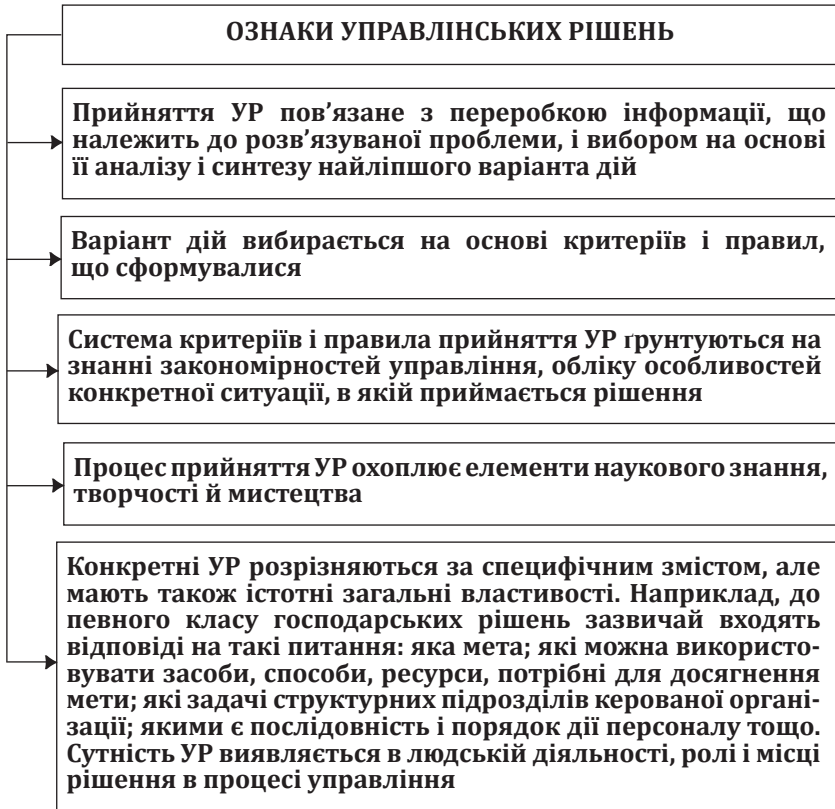


Поняття «**управлінське рішення**» варто відрізнити від рішень загалом. Людина протягом життя приймає безліч рішень: у службі, особистих відносинах, але не всі вони належать до управлінського.

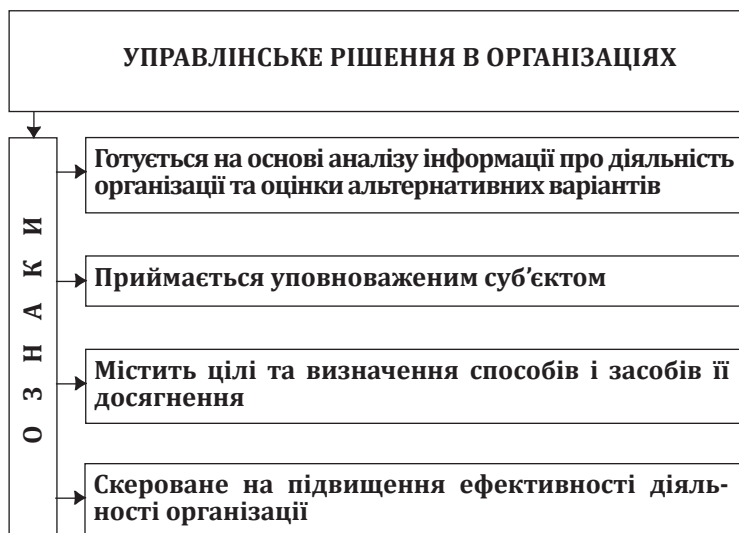
Найважливішою ознакою управлінського рішення (УР) є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, УР як керуючий вплив на колективну працю приймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником чи колегіальним органом (радою директорів) організації.

Р. Декарт радив: «Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство від половини оман».

5.1.2. Ознаки управлінських рішень



5.1.3. Управлінські рішення в організаціях

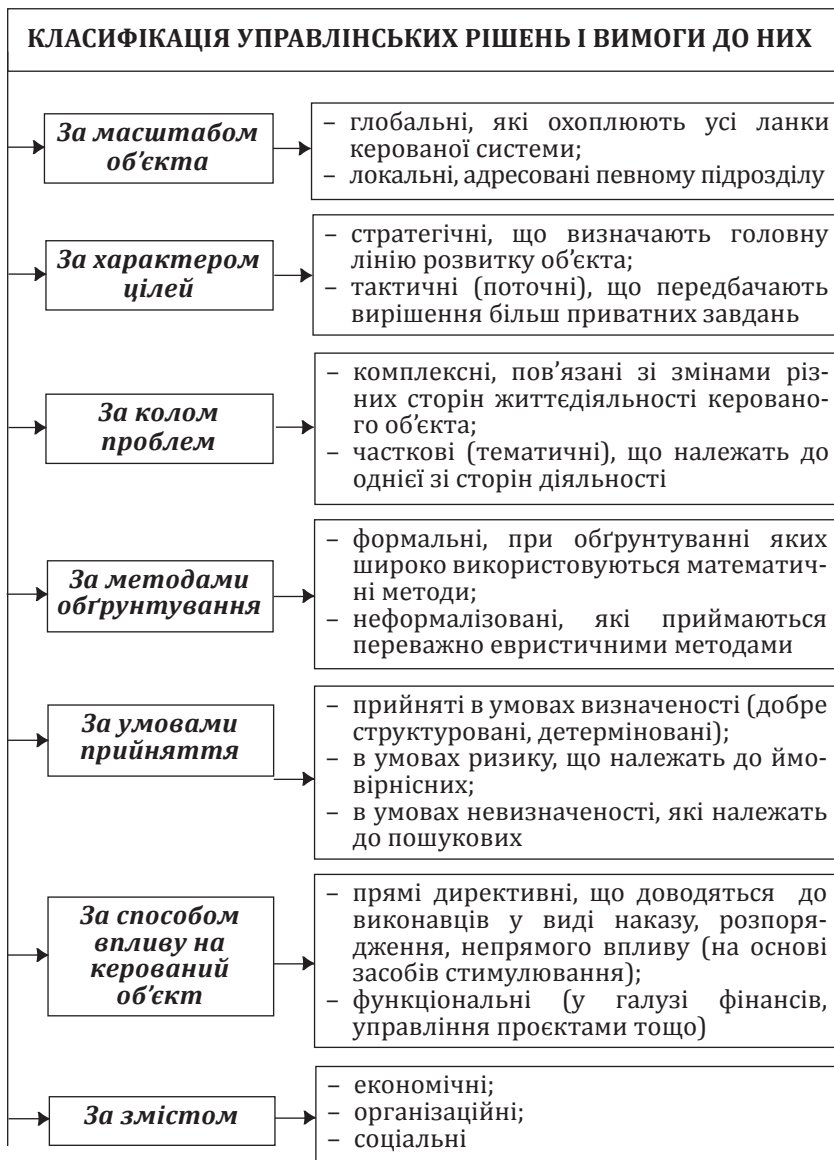


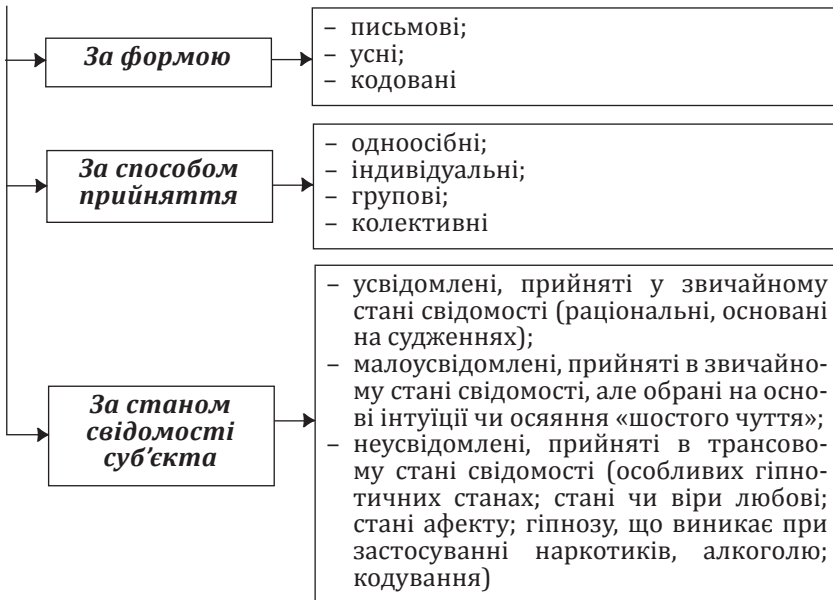
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованими пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість.

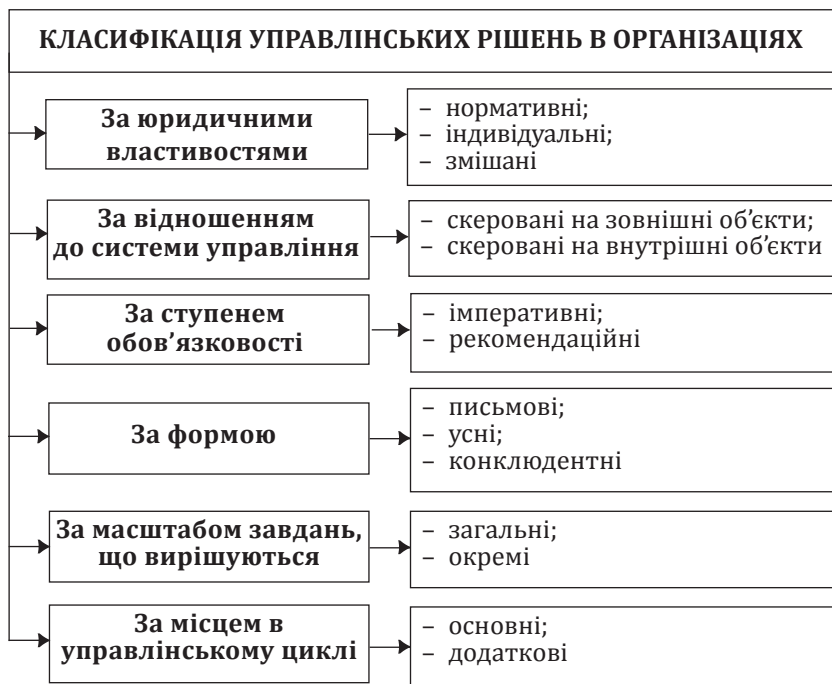
Управлінське рішення – це свідомий, оснований на нормативно-правовій базі, аналізі інформації про діяльність організації акт уповноваженого суб'єкта управління, що прийнятий в установленому порядку, містить ціль, способи та засоби її досягнення і спрямований на підвищення ефективності діяльності організації

5.1.4. Класифікація управлінських рішень і вимог до них

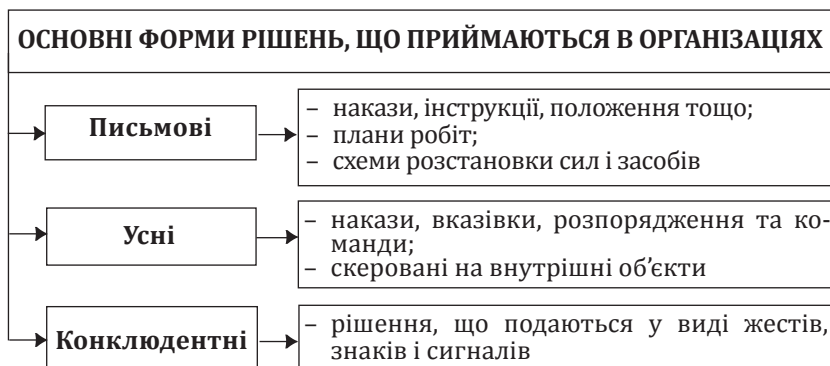




5.1.5. Класифікація управлінських рішень в організаціях



5.1.6. Основні форми рішень, що приймаються в організаціях



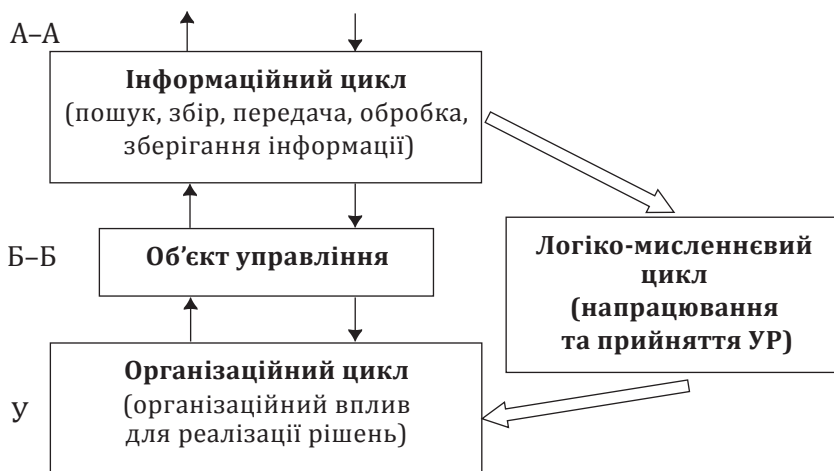
5.1.7. Основні вимоги, що висуваються до управлінських рішень

ОСНОВНІ ВИМОГИ, ЩО ВИСУВАЮТЬСЯ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



- Своєчасність вироблення, прийняття і реалізації, що сприяє вирішенню проблем, які виникають, та недопущенню їхнього загострення, що перетворює на марне діяльність персоналу.
- Наявність механізму реалізації, тобто мети дії, постановка задачі підлеглим і контроль порядку їхнього виконання; а також організації, мотивації, можливості визначати необхідні організаційні зміни в системі, призначеної для досягнення цілей.
- Оптимальність, тобто забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення.
- Можливість бути реалізованими, тобто забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими тощо).
- Недопущення конфліктів, відповідність використовуваної в організації психології управління.
- Гнучкість, тобто можливість зміни, корекції рішення при зміні умов, ситуації.
- Можливість верифікації і контролю виконання.
- Оригінальність і несподіваність для конкурента.
- Зміст необхідної інформації для підлеглих.
- Зрозумілість за формою й обґрунтованість.

5.2. Управлінське рішення в циклі управління

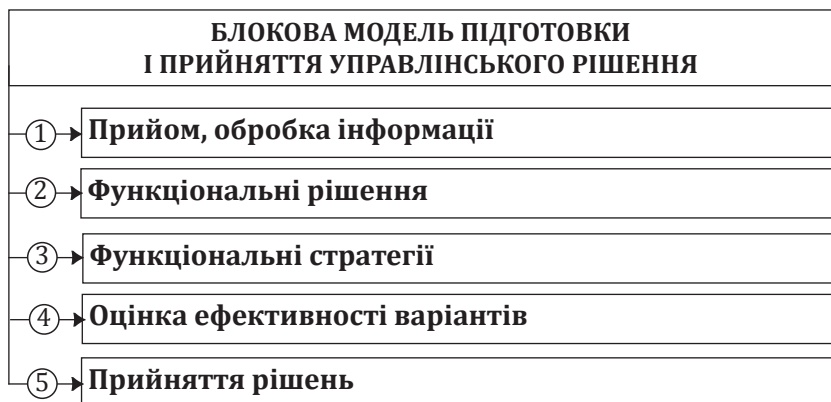


A-A – зовнішні інформаційні потоки;

B-B – внутрішні інформаційні потоки;

У – організаційний вплив суб'єкта на об'єкт управління

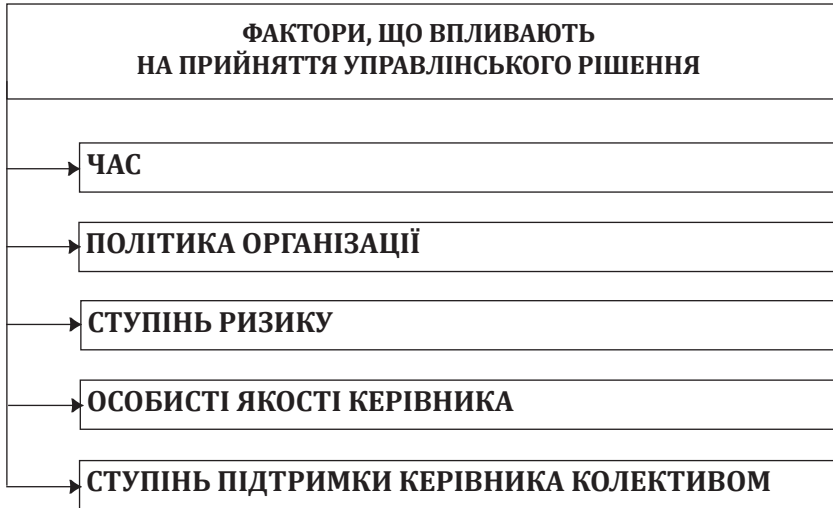
5.2.1. Блокова модель підготовки та прийняття управлінських рішень



5.2.2. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень



5.2.3. Фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення



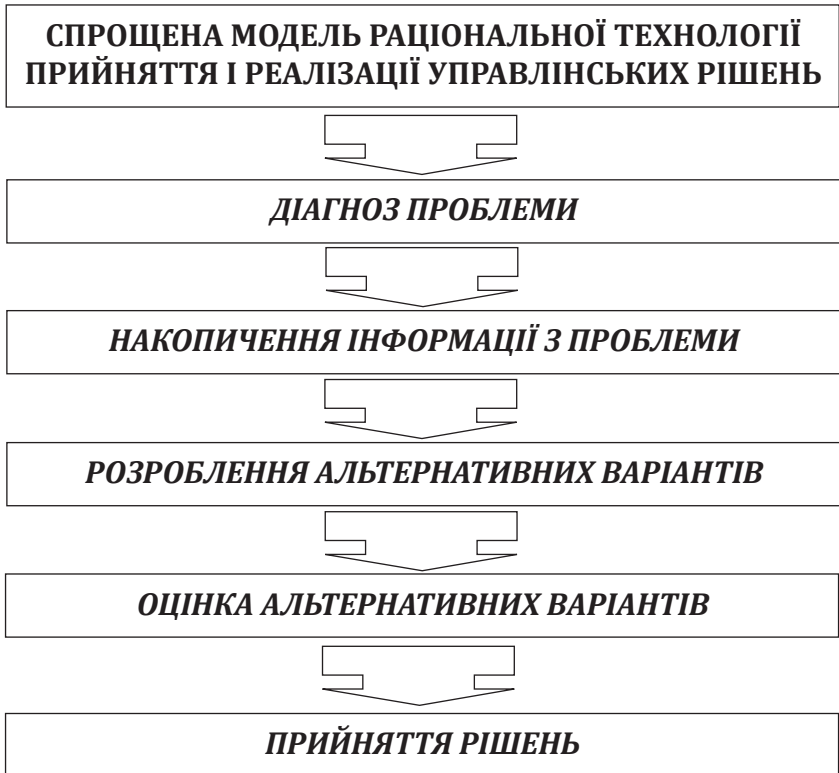
ВИЗНАЧЕННЯ

Прийняття управлінського рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації

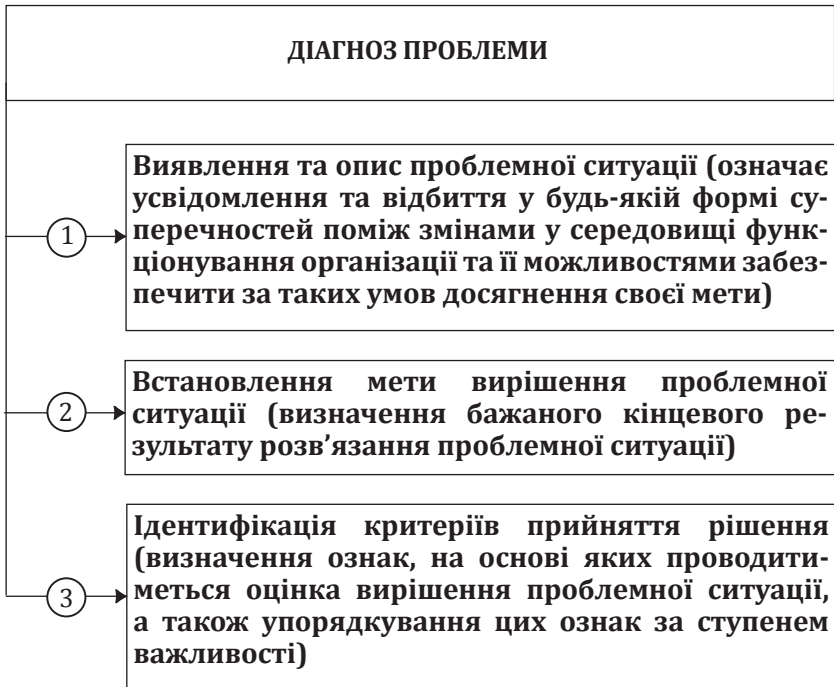
5.2.4. Моделі прийняття рішень



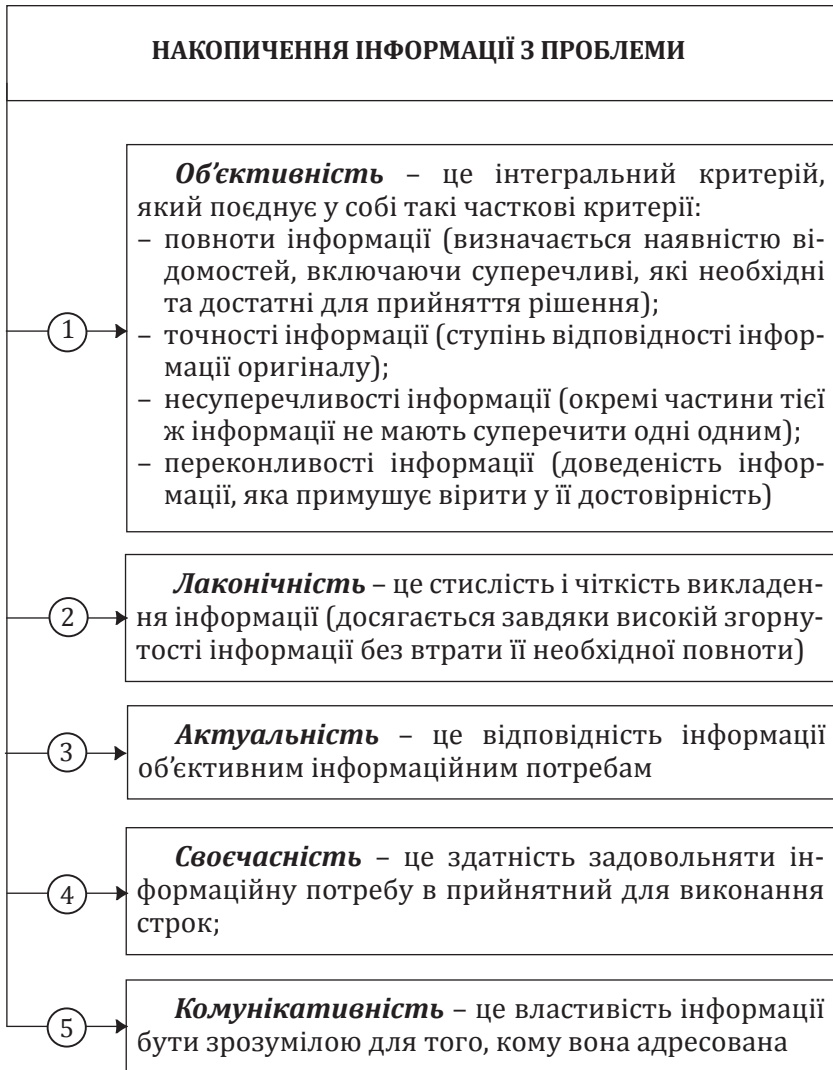
5.2.5. Спрощена модель раціональної технології прийняття і реалізації управлінських рішень



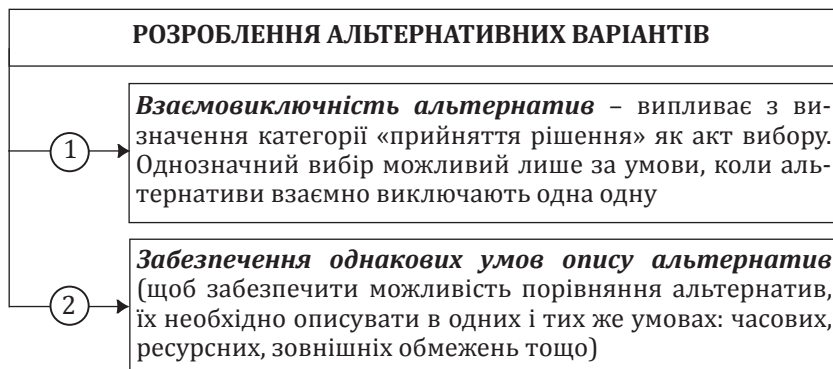
5.2.5.1. Діагноз проблеми



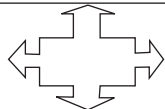
5.2.5.2. Накопичення інформації з проблеми



5.2.5.3. Розроблення альтернативних варіантів

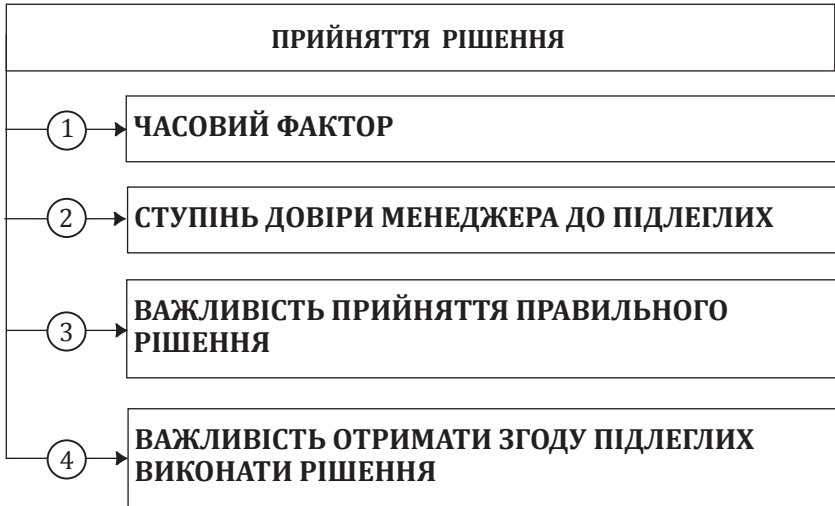


5.2.5.4. Оцінка альтернативних варіантів

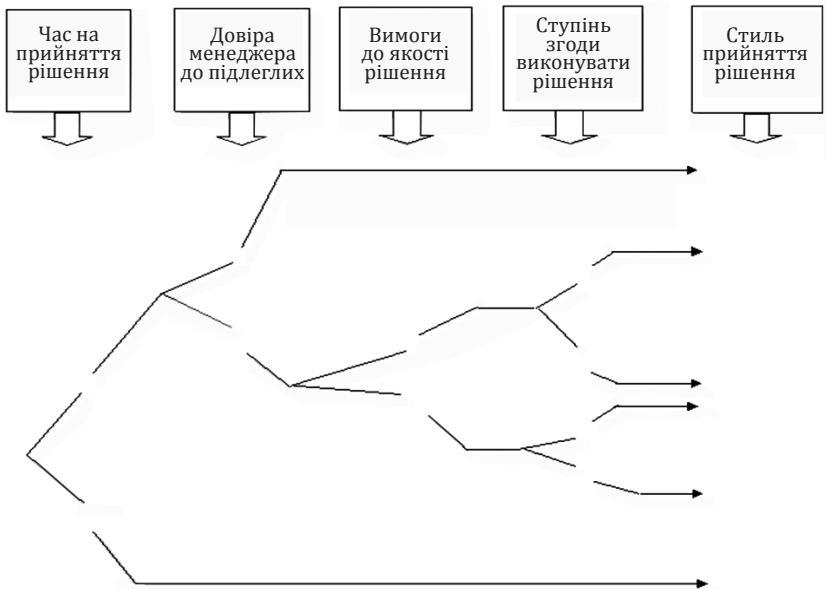


- Реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, що не є залежними від організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, належать: юридичні обмеження; можливості наявних технологій; моральні й етичні норми тощо.
- Відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація.
- Прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків і пов'язаних із досягненням обраної мети. Якщо в процесі прийняття рішення не братимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:
 - не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), а й побічні результати;
 - не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, а й майбутні періоди.

5.2.5.5. Прийняття рішення



5.2.5.5.1. Дерево стилів рішень



5.2.5.6. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Якість вирішення є важливішою за наявність згоди його виконувати	1. Наказ. Рішення приймається керівником, незалежно від інших з використанням наявної інформації
Згода виконувати рішення є важливішою за його якість	2. Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість і згода однаково важливі	3. Консультації. Рішення приймається керівником на основі думок підлеглих
Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. «Штампування рішень». Рішення приймається найлегшим і швидким способом – по суті «штампуються»

5.3. Підготовка управлінського рішення

5.3.1. Підходи до розроблення управлінських рішень

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ① Керівник самостійно розробляє всі можливі варіанти рішення. Помічники та фахівці дають тільки необхідну інформацію за його запитом. Майбутні виконавці в підготовці рішення участі не беруть
- ② Керівник лише ознайомлюється з рішеннями і підписує їх. Розроблення рішень здійснюють переважно помічники та фахівці. Майбутні виконавці в підготовці управлінського рішення участі не беруть
- ③ Керівник при підготовці перспективних рішень активно готує свій варіант рішення і його обґрунтування та одночасно доручає підготувати проект рішення своїм заступникам і помічникам, фахівцям. Потім уважно зіставляє варіанти, доповнюючи свій проект кращими рішеннями з проектів своїх помічників (не забуваючи відзначити їх внесок у загальну справу); тактовно, терпляче і переконливо роз'яснює своїм помічникам неефективність деяких запропонованих варіантів
- ④ Керівник діє відповідно до попередньої технології, але розширює коло співучасників пошуку оптимального рішення, включаючи до нього найактивнішу частину майбутніх безпосередніх його виконавців

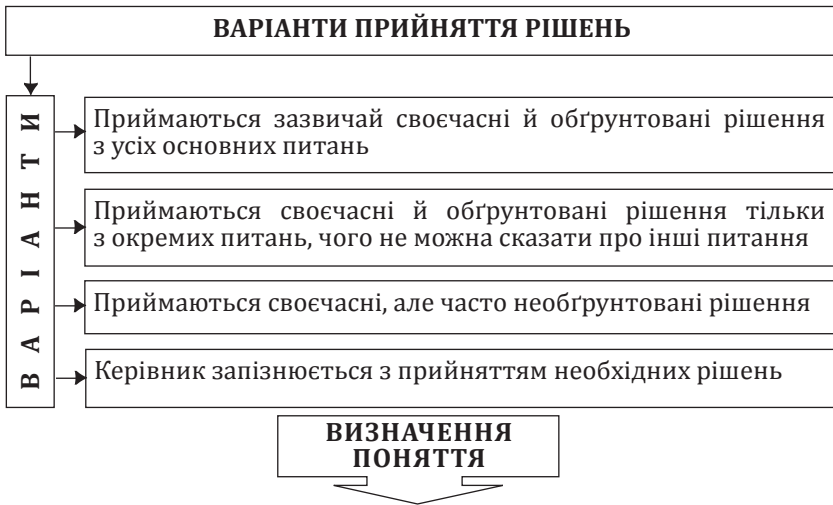
5.3.2. Спрощення управлінських рішень

СПРОЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ЗМЕНШЕННЯ ОБСЯГУ ДІЛОВИХ ПАПЕРІВ
- ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ ЦІЛЕЙ
- ПОЕТАПНЕ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ

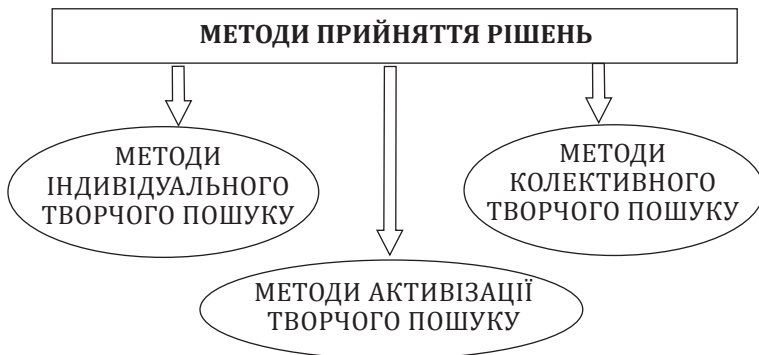
5.4. Прийняття управлінського рішення

5.4.1. Варіанти прийняття рішень

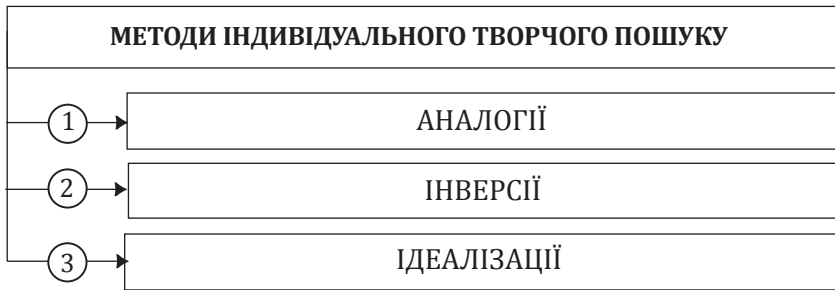


Прийняття управлінського рішення – це зняття суперечностей у проблемі, що виникла; приймається керівником. Необхідність у цьому виникає тоді, коли неможлива стереотипна, звична реакція на отриману інформацію. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються, з одного боку, в умовах дефіциту часу, а з іншого – в умовах інформаційної невизначеності та наявності суперечностей

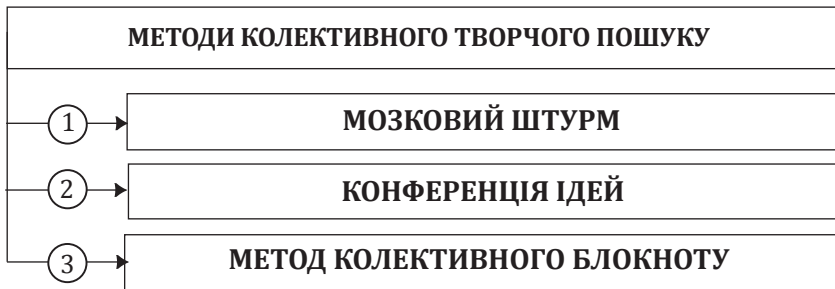
5.4.2. Методи прийняття рішень



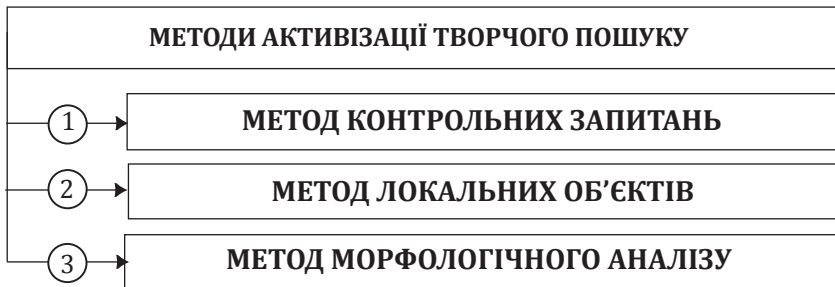
5.4.2.1. Методи індивідуального творчого пошуку



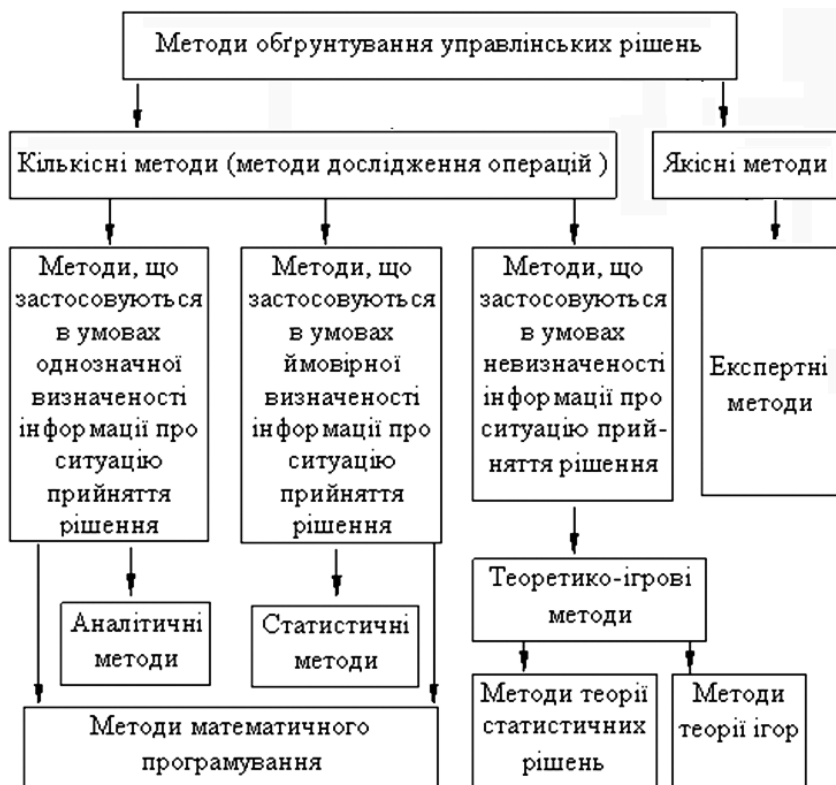
5.4.2.2. Методи колективного творчого пошуку



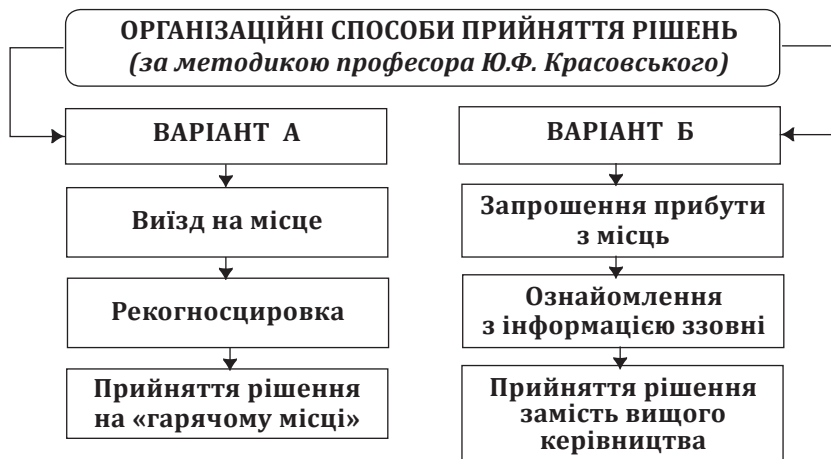
5.4.2.3. Методи активізації творчого пошуку



5.4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень

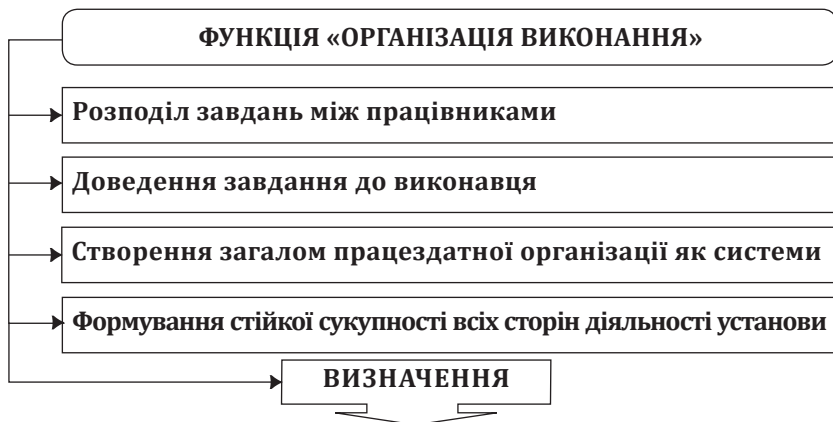


5.4.4. Організаційні способи прийняття рішень



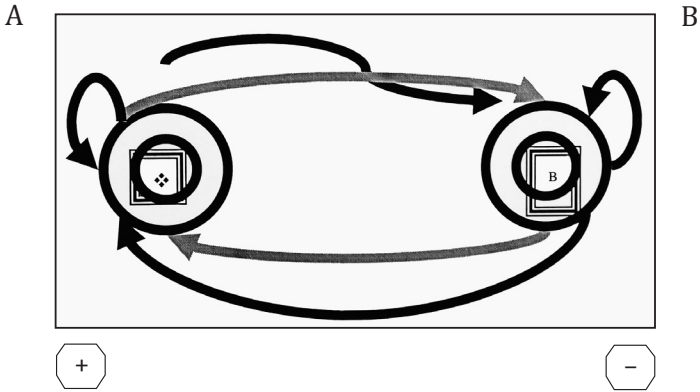
5.5. Організація виконання

5.5.1. Функція «Організація виконання»



Організація виконання – це процес встановлення порядку і послідовності, погодженої в часі та просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов, у визначений термін обраної мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів із найменшими ресурсними витратами

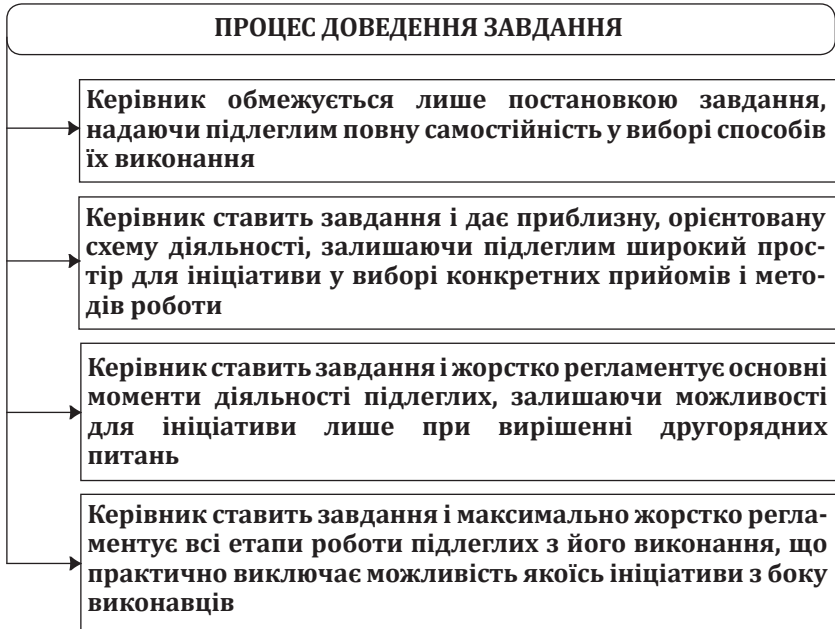
5.5.2. Розподіл завдань між працівниками



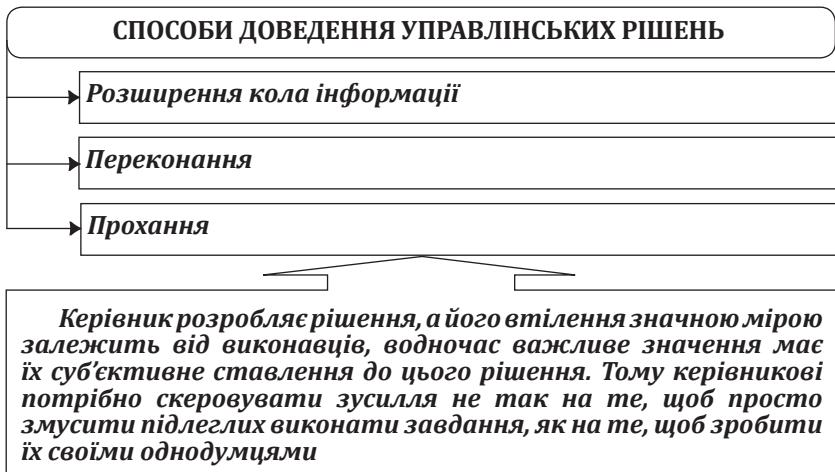
працездатність	$a \longrightarrow A$	пасивність
сумлінність	$b \longrightarrow B$	безвідповідальність
акуратність		нехлюйство
організованість	Взаємний інтерес	дезорганізованість
творча активність		байдужість
безкорисність	Взаємна довіра	корисливість
відповідальність		халатність
рівень кваліфікації	Взаємна вигода	некомпетентність
завантаженості		недозавантаженість
<i>Порядність</i>	$a \longrightarrow A$	<i>Аморальність</i>
<i>Особиста симпатія</i>	$b \longrightarrow B$	<i>Антипатія</i>
<i>Взаємна приязнь</i>	$a \longrightarrow A$	<i>Ігнорування</i>
<i>Щирість</i>	$b \longrightarrow B$	<i>Лицемірство</i>
<i>Взаємна вдячність</i>		<i>Невдячність</i>
<i>Доброчливість</i>		<i>Недоброчливість</i>
<i>Благородний сумнів</i>		<i>Самовпевненість</i>
<i>Великодушність</i>		<i>Ницість, підлість</i>
<i>Результативність</i>		<i>Безрезультативність</i>

a, b - суб'єкти управління; A, B - їх функції;
 — функціональний зв'язок \longrightarrow відношення суб'єктів

5.5.3. Процес доведення завдання



5.5.4. Способи доведення управлінських рішень



5.5.5. Делегування повноважень

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

ОСНОВНІ ПРАВИЛА

1. Дозволити працівникові діяти на свій розсуд, даючи водночас можливість удосконалюватися, проявляти ініціативу.
2. Контролювати дії підлеглого лише в тому разі, якщо це необхідно для визначення стабільності роботи підрозділу, або щоб не допустити зайвих витрат.
3. Відмовляйтесь від постійного втручання в делеговані ділянки роботи, щоб не стати причиною відмови працівника від виконання завдання, оскільки той постійно відчуватиме свою залежність при прийнятті рішення.
4. Спостерігати за процесом роботи працівника лише за його згодою.
5. Щедро передавати свій досвід, радитись зі співробітниками.
6. Зберегти інтерес до делегування обов'язків, перевіряючи лише основні моменти.
7. Зміцнювати впевненість працівника в своїх силах, формувати в нього відчуття віри в успіх.

Ніщо не надає стільки сили, як успіх!

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Делегування повноважень – це загальновизнане «золоте правило» управління, суть якого полягає в тому, що найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Від того, як уміло передає він свої повноваження виконавцям, виявляється його культура управління. Що більше і частіше керівник застосовує цей метод, то оптимальніша організація виконання загалом. Делегування повноважень психологічно поєднує довіру і вимогливість – базовий принцип, що працює на формування відповідної організаційної культури.

Тема 6

КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНІЗАЦІЯХ

6.1. Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління

6.1.1. Завдання контролю

6.1.2. Основні цілі контролю

6.1.3. Критерії класифікації контролю

6.1.3.1. За суб'єктами його здійснення

6.1.3.2. За місцем у процесі управління

6.1.3.3. За призначенням

6.1.3.4. За способом отримання інформації

6.2. Принципи, форми та методи контролю в організаціях

6.2.1. Вимоги до контролю в організаціях

6.2.2. Основні форми контролю в організаціях

6.2.2.1. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях

6.2.2.2. Заслуховування виконавців

6.2.2.3. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців

6.2.3. Основні стадії процесу контролю

6.2.3.1. Підготовка до проведення перевірки

6.2.3.2. Безпосереднє здійснення контролю

6.2.3.3. Підбиття підсумків

6.3. Поняття обліку результатів діяльності, його роль у процесі управління, види обліку

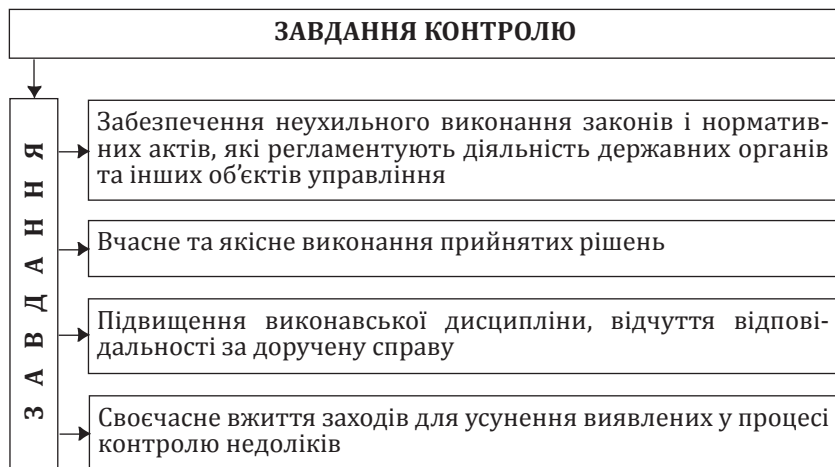
6.3.1. Напрями, за якими здійснюється облік в організаціях

6.3.2. Основні напрями обліку

6. Контроль та облік в організаціях

6.1. Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління

6.1.1. Завдання контролю

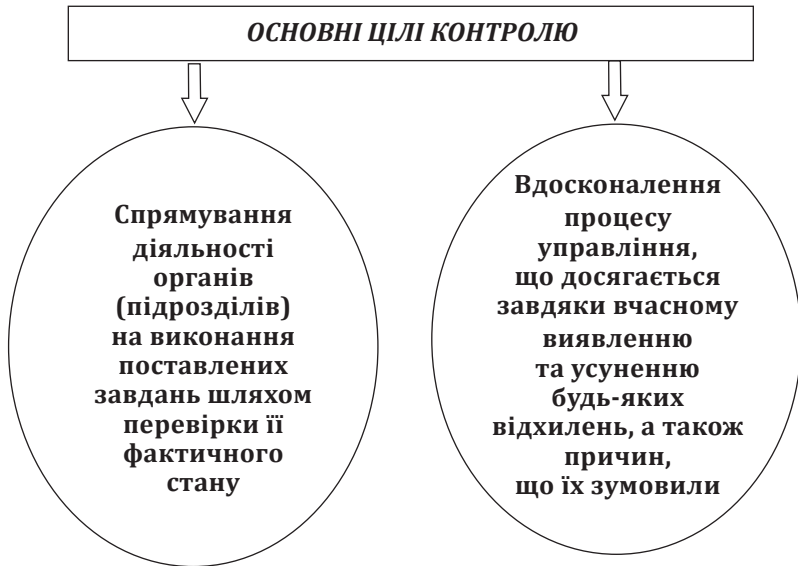


ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Контроль як функція управління є спостереженням, а також перевіркою відповідності діяльності об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, наказам, інструкціям, розпорядженням тощо).

Найважливіше завдання контролю – попереджати можливі упущення та помилки, спонукати посадових осіб до добросовісного виконання службових обов'язків, сприяти підвищенню особистої відповідальності кожного за доручену ділянку роботи

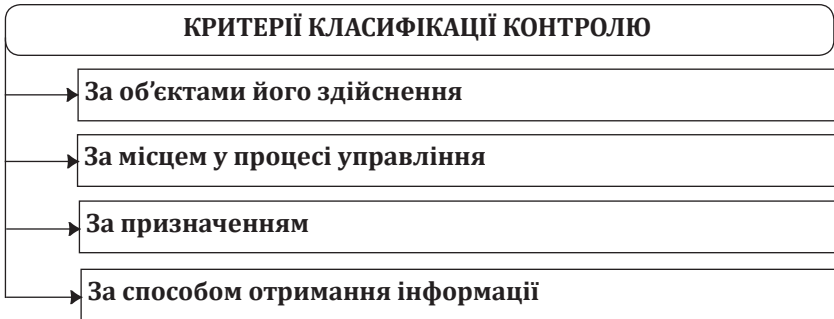
6.1.2. Основні цілі контролю



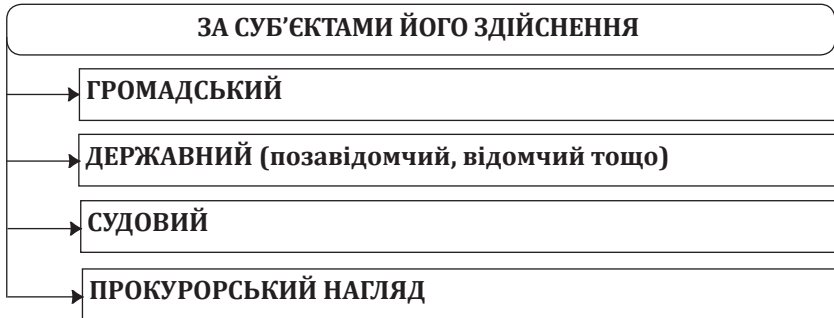
ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню мети організації

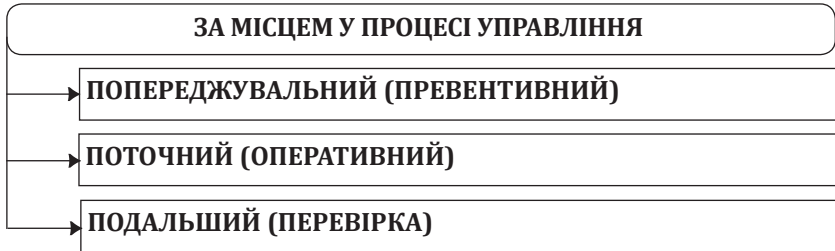
6.1.3. Критерії класифікації контролю



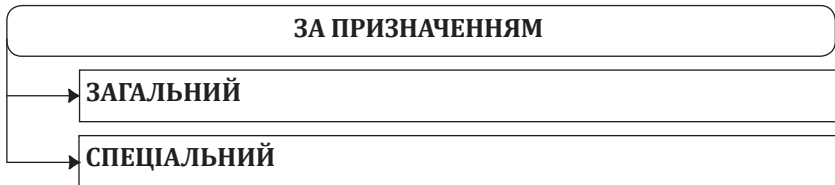
6.1.3.1. За суб'єктами його здійснення



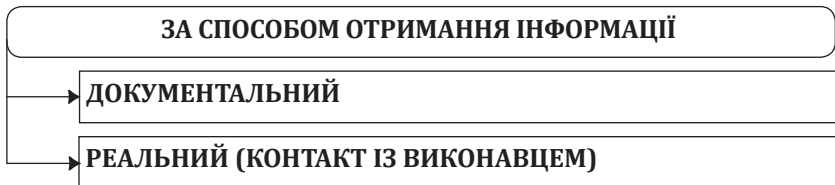
6.1.3.2. За місцем у процесі управління



6.1.3.3. За призначенням

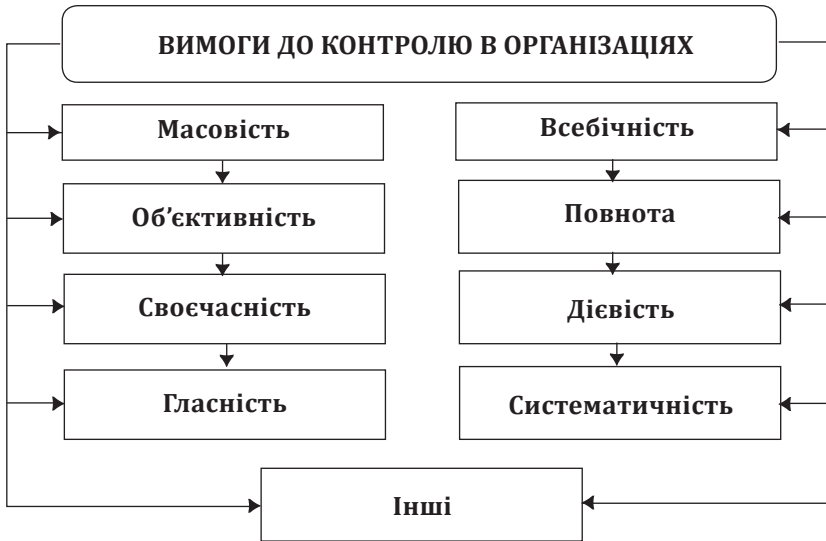


6.1.3.4. За способом отримання інформації



6.2. Принципи, форми та методи контролю в організаціях

6.2.1. Вимоги до контролю в організаціях



ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Основними принципами контролю в організаціях є дотримання законності та централізм в управлінні.

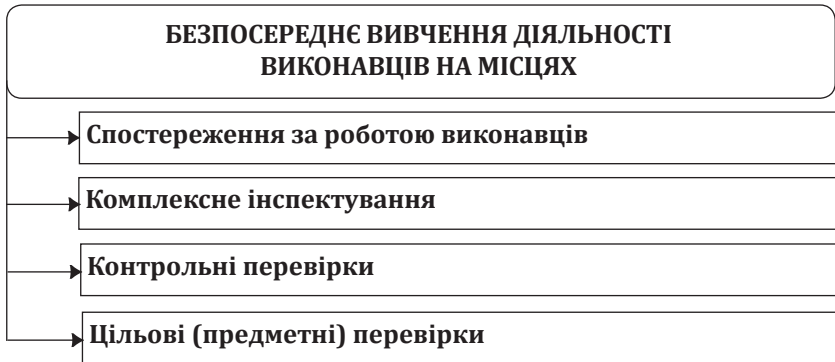
Однією з вимог, що висувається до суб'єктів контролю, є неухильне дотримання законності. Суб'єкти контролю не тільки перевіряють дотримання законності підконтрольними їм органами, установами, а й самі мають діяти відповідно до закону, нормативних актів у межах наданих повноважень.

Принцип централізму в управлінні полягає в тому, що здійснення контрольних функцій – це прерогатива вищої системи управління, її суб'єкта. Водночас до деяких форм контролю, наприклад, комплексних перевірок діяльності організацій, можуть залучатися працівники низових ланок. Це сприяє забезпеченню гласності та об'єктивності перевірок, вивченню та поширенню цінного досвіду роботи

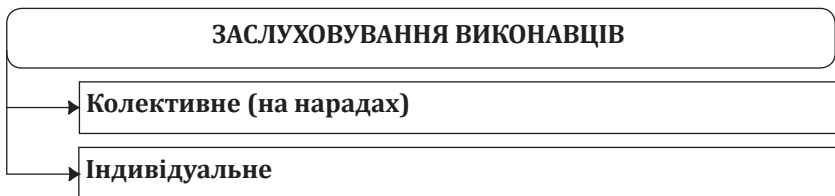
6.2.2. Основні форми контролю в організаціях



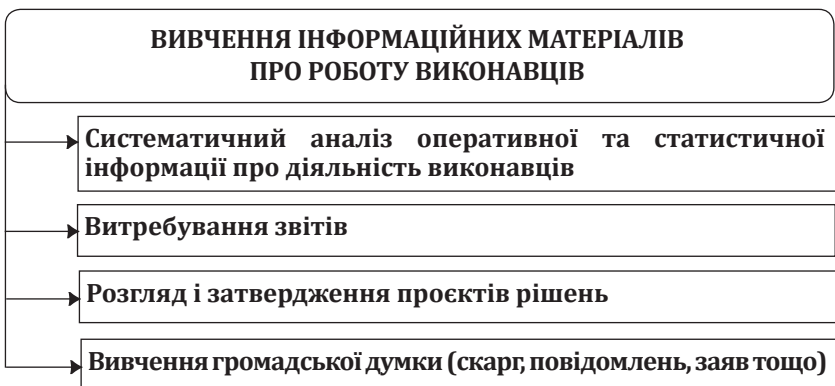
6.2.2.1. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях



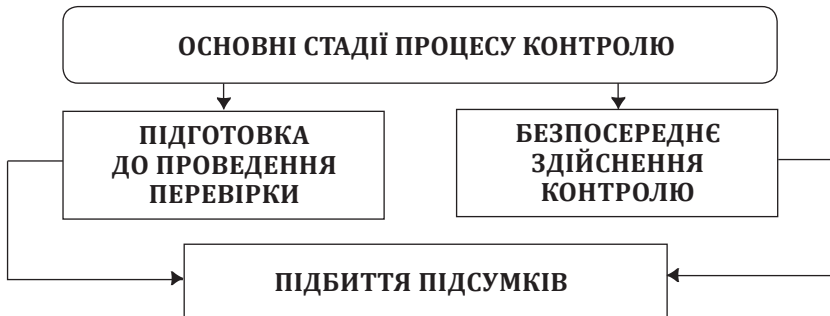
6.2.2.2. Заслуховування виконавців



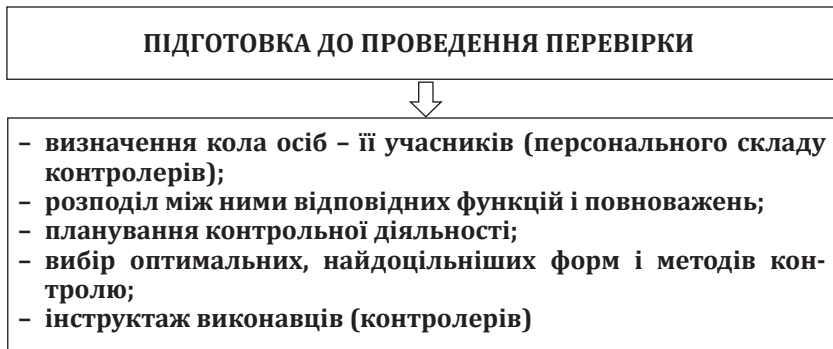
6.2.2.3. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців



6.2.3. Основні стадії процесу контролю



6.2.3.1. Підготовка до проведення перевірки



6.2.3.2. Безпосереднє здійснення контролю

БЕЗПОСЕРЕДНЄ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ



- збір і обробка інформації (із застосуванням різних методів і засобів) про відповідність функціонування організації визначеним їй параметрам;
- безпосереднє подання підконтрольному органу допомоги щодо усунення недоліків і різних упущень;
- регулювання діяльності органу, який перевіряється під час комплексного інспектування

6.2.3.3. Підбиття підсумків

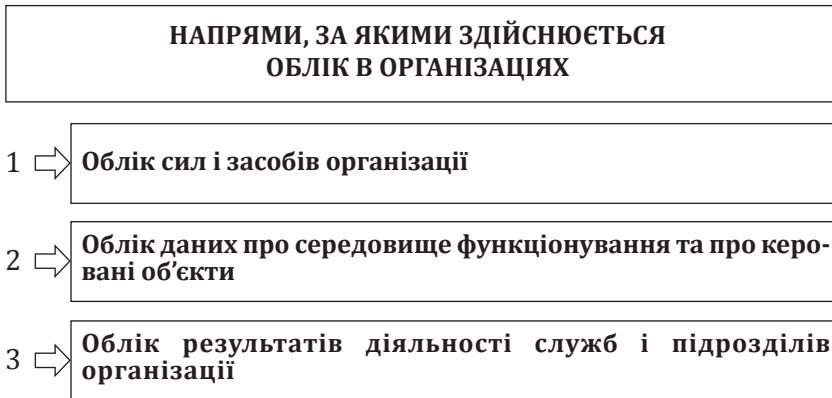
ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ



- документальне оформлення результатів контролю у виді акту, довідки;
- формулювання висновків про діяльність посадових осіб, органу загалом;
- доведення результатів контролю до відомих осіб, які перевірялися, а також до вищих керівників;
- прийняття, якщо є така необхідність, суб'єктом управління рішення за результатами перевірки;
- складання плану заходів для ліквідації виявлених під час перевірки недоліків і налагодження роботи згідно із висловлюваними рекомендаціями.

6.3. Поняття обліку результатів діяльності, його роль у процесі управління, види обліку

6.3.1. Напрями, за якими здійснюється облік в організаціях

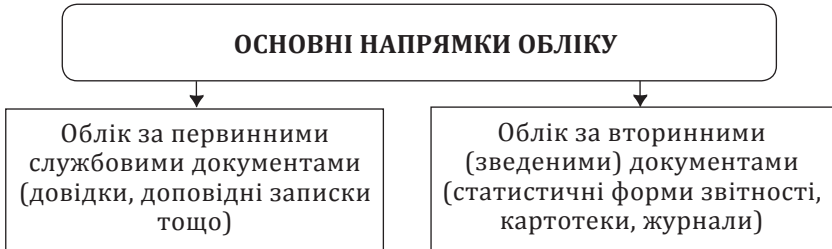


ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Облік в організації – це отримання, обробка, аналіз і систематизація відомостей про результати функціонування системи та виконання її працівниками доручених їм завдань, виражених у кількісних показниках.

Облік є основою всієї контрольної діяльності

6.3.2. Основні напрями обліку



Облік поділяють на поточний і підсумковий

Поточний облік передбачає: отримання інформації про результати виконання того чи іншого управлінського рішення.

Підсумковий облік передбачає обробку відомостей за підсумками всієї виконаної роботи.

За своїм об'єктом (спрямованістю) облік може бути загальним і спеціальним.

Загальний облік передбачає збір відомостей про всі сторони діяльності організації, яка контролюється.

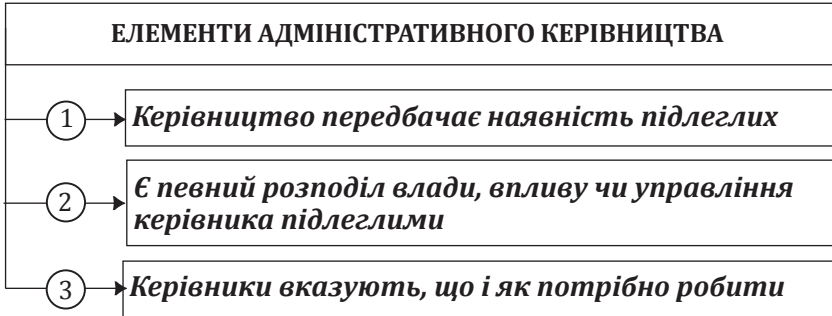
Спеціальний облік стосується лише окремих питань діяльності організації.

Тема 7
**РОЛЬ І МІСЦЕ КЕРІВНИКА
В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

- 7.1. Елементи адміністративного керівництва
- 7.2. Модель впливу керівника на підлеглого
- 7.3. Шкала найсуттєвіших характеристик керівника за Гізеллі
- 7.4. Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора
- 7.5. Два полярних способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих
- 7.6. Континуум стилів керівництва за Лайкертом
- 7.7. Основні стилі керівництва
- 7.8. Основні риси стилю роботи, які потрібно формувати у керівника організації
- 7.9. Функції керівника
- 7.10. Вимоги, які висуваються до керівника
- 7.11. Основні прийоми, які потрібно використовувати під час проведення нарад
- 7.12. Організація та підготовка ділових бесід
- 7.13. Цикл ділової бесіди

7. Роль і місце керівника в управлінні організацією

7.1. Елементи адміністративного керівництва



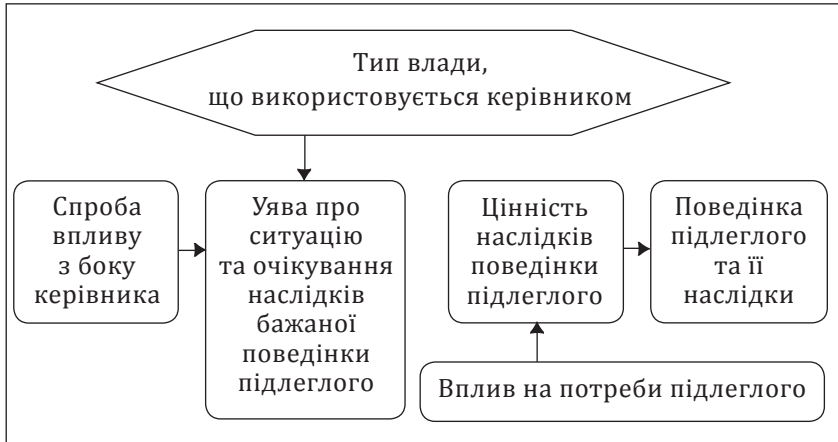
ВИЗНАЧЕННЯ

Керівництво – це процес використання влади для досягнення впливу на людей.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є знаряддям впливу. Своєю чергою, **вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно впливає на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Адміністративне керівництво – це процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи

7.2. Модель впливу керівника на підлеглого



7.3. Шкала найсуттєвіших характеристик керівника за Гізеллі

Позначення	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	76
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження з робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання мати владу	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

7.4. Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора

Поняття	Теорія «Х»	Теорія «У»
Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
1. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не хочуть працювати і за першої-ліпшої можливості прагнуть уникати праці. У виконавців немає або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Найбільше люди прагнуть відчуття захищеності. Аби змусити персонал працювати примус, контроль і загрозу покарання	Праця – природний процес. За сприятливих умов людина прагне до дедалі більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей трапляється доволі часто, тому потенційні можливості й інтелект опосередкованого виконавця зазвичай використовується неповністю
2. Практика керівництва: а) планування; б) організація діяльності; в) мотивація; г) контроль; ґ) спілкування; д) ухвалення рішень	Централізований розподіл завдань, одноосібне визначення цілей, стратегії та тактики Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів Тотальний, всеохоплюючий Жорстка регламентація поведінки Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації Високий ступінь децентралізації повноважень Орієнтація на потреби вищих рівнів Самоконтроль підлеглих у процесі роботи та контроль керівника після її завершення Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні Активна участь підлеглих у процесі розроблення та прийняття рішень
3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що основана на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення

7.5. Два номерні способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих

ДВА ПОЛЯРНИХ СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ ЧИ ВПЛИВУ КЕРІВНИКІВ НА ПІДЛЕГЛИХ

Перша – кращі серед кращих за професійною ознакою. За звичай їхній шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили подолати всі перешкоди. Їм характерні такі риси:

- ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників із посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;
- у разі необхідності вважають за краще виконати складне завдання власними зусиллями, ніж довірити його особі, що може з ним не впоратися;
- мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди називаючи речі своїми іменами;
- цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку (якщо вона краща за загально визнану).

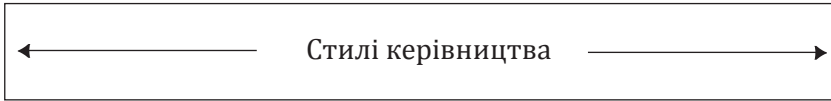
Друга – типові політикани – імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що володіють посередніми професійними якостями та незначним практичним досвідом, але достатнім шармом і талантом налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

- найголовніше завдання – не втратити власну репутацію, головне – уникнути скандалу;
- усіма зусиллями підтримувати добрий мікроклімат у колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих і на «об'єктивні причини», які завжди знайдуться.

7.6. Континуум стилів керівництва за Лайкертом

Зосереджений на роботі

Зосереджений на людині



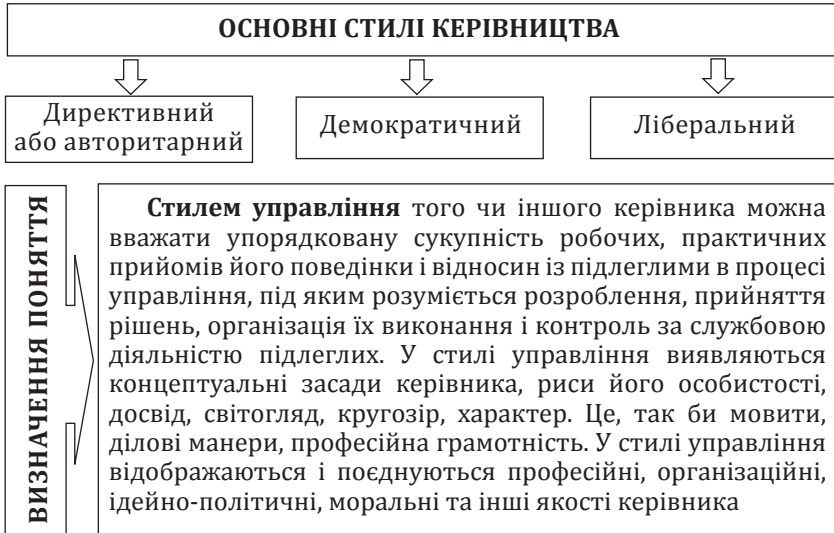
Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Основа на участі об'єктів управління

СТИЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

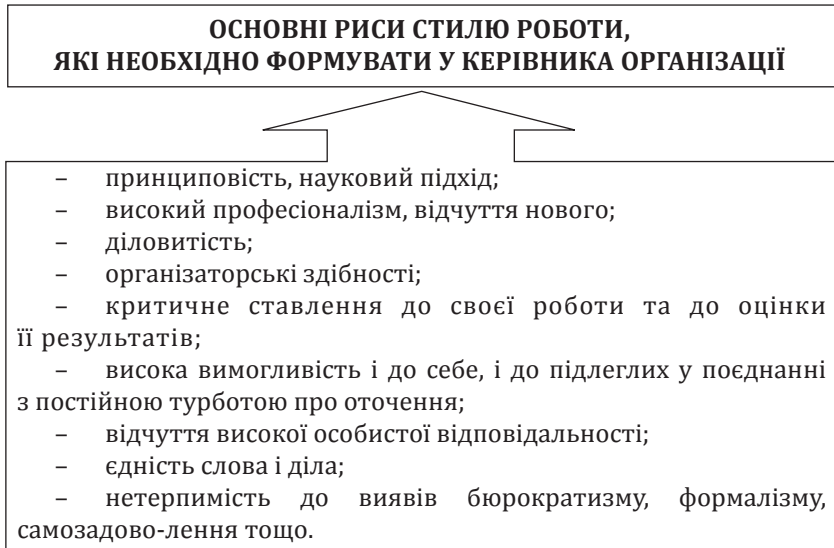


**КОНТАКТНИЙ ;
ДИСТАНЦІЙНИЙ;
ДЕЛЕГУЮЧИЙ, ПРОБЛЕМНИЙ;
ЦІЛЕПОСТАНОВОЧНИЙ**

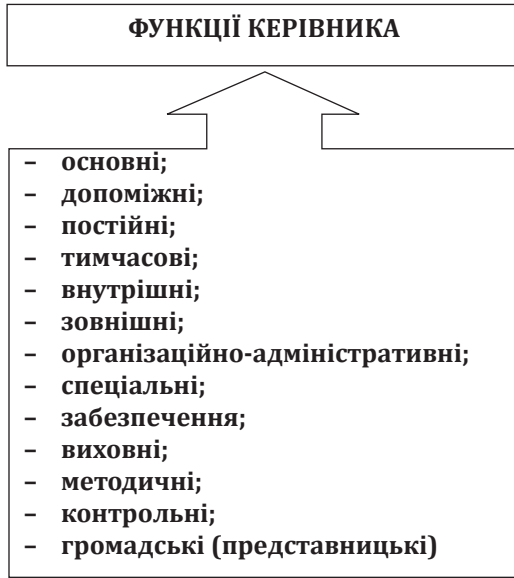
7.7. Основні стилі керівництва



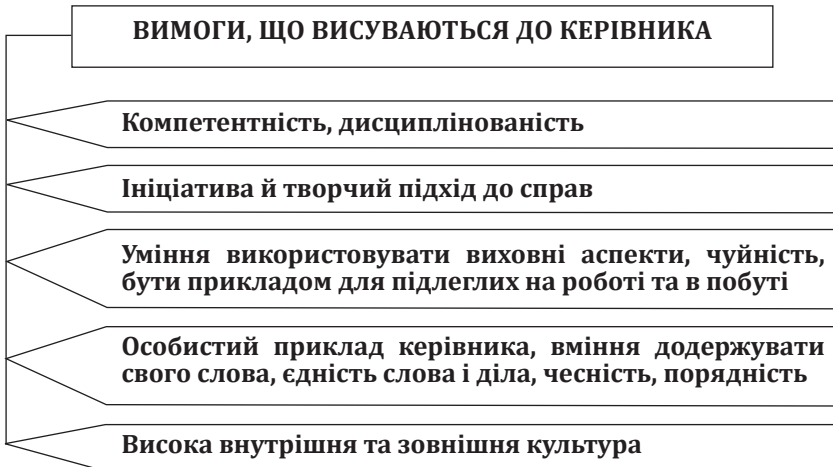
7.8. Основні риси стилю роботи, які потрібно формувати у керівника організації



7.9. Функції керівника



7.10. Вимоги, які висуваються до керівника



7.11. Основні прийоми, які потрібно використовувати під час проведення нарад

ОСНОВНІ ПРИЙОМИ, ЯКІ НЕОБХІДНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ НАРАД

Для збереження єдності учасників наради:

- розрядити обстановку в конфліктній ситуації;
- не схилитися до думки однієї із сторін до остаточного підбиття підсумків;
- захищати того, хто має менше досвіду, працює недавно.

Для мобілізації учасників наради:

- не розслаблюватися самому і не давати виключатися з роботи іншим;
- уникати повторів;
- не залишати поза увагою навіть будь-яку незначну пропозицію, якщо вона хоч якоюсь мірою допоможе справі.

Для фокусування уваги на обговорюваній задачі:

- ґрунтуватися на фактах;
- записувати внесені пропозиції;
- вибудовувати їх так, щоб в очах присутніх складалася цілісна картина.

Для активізації уваги учасників наради:

- з метою посилення доказовості тих чи інших положень ставити додаткові питання;
- висловити схвальне зауваження на адресу учасника, який запропонував конструктивну пропозицію.

Наприкінці наради варто коротко підбити її підсумки, подякувати учасникам за висловлені конструктивні пропозиції, поставити задачі для реалізації прийнятих рішень.

7.12. Організація та підготовка ділових бесід

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПІДГОТОВКА ДІЛОВИХ БЕСІД

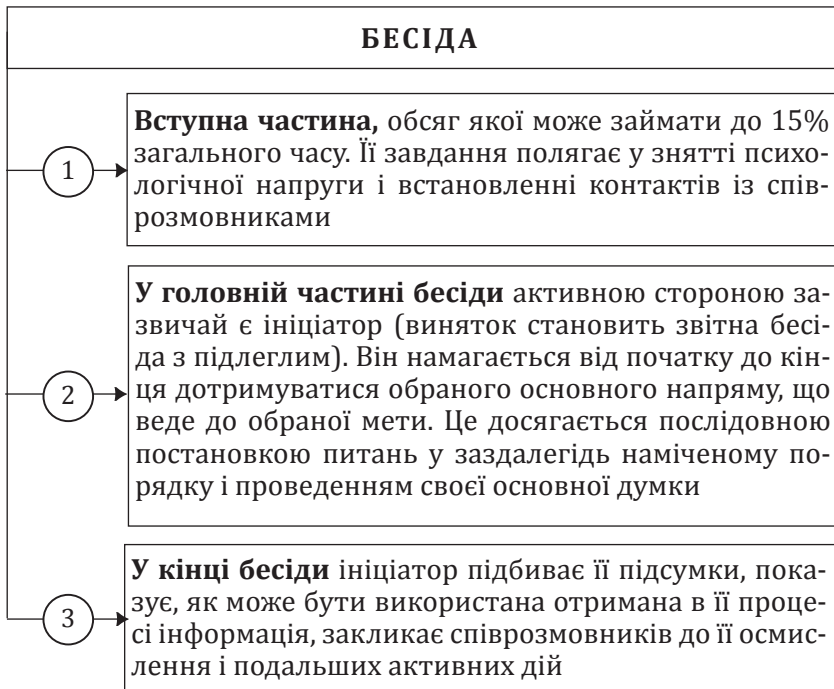
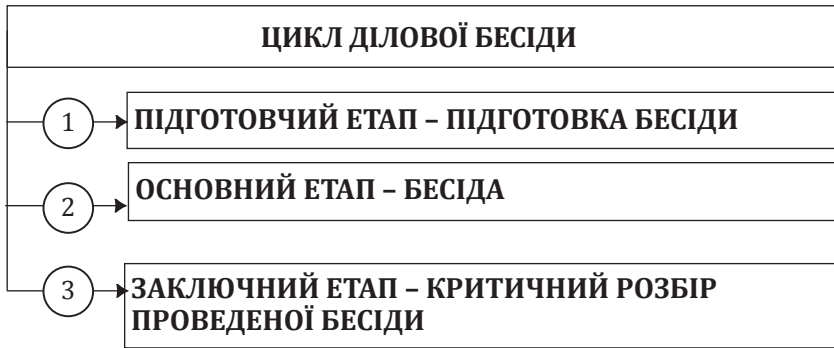
За характером бесіди можуть бути:

- офіційними;
- неофіційними, так званими «робочими»;
- за спрямованістю: цільовими (такими, що мають конкретні задачі);
- вільними (наприклад, ознайомлювальні);
- регламентованими, тобто здійснюваними за певними правилами й у вказаній послідовності (анкетування);
- нерегламентованими;
- безсистемними (дружня розмова).

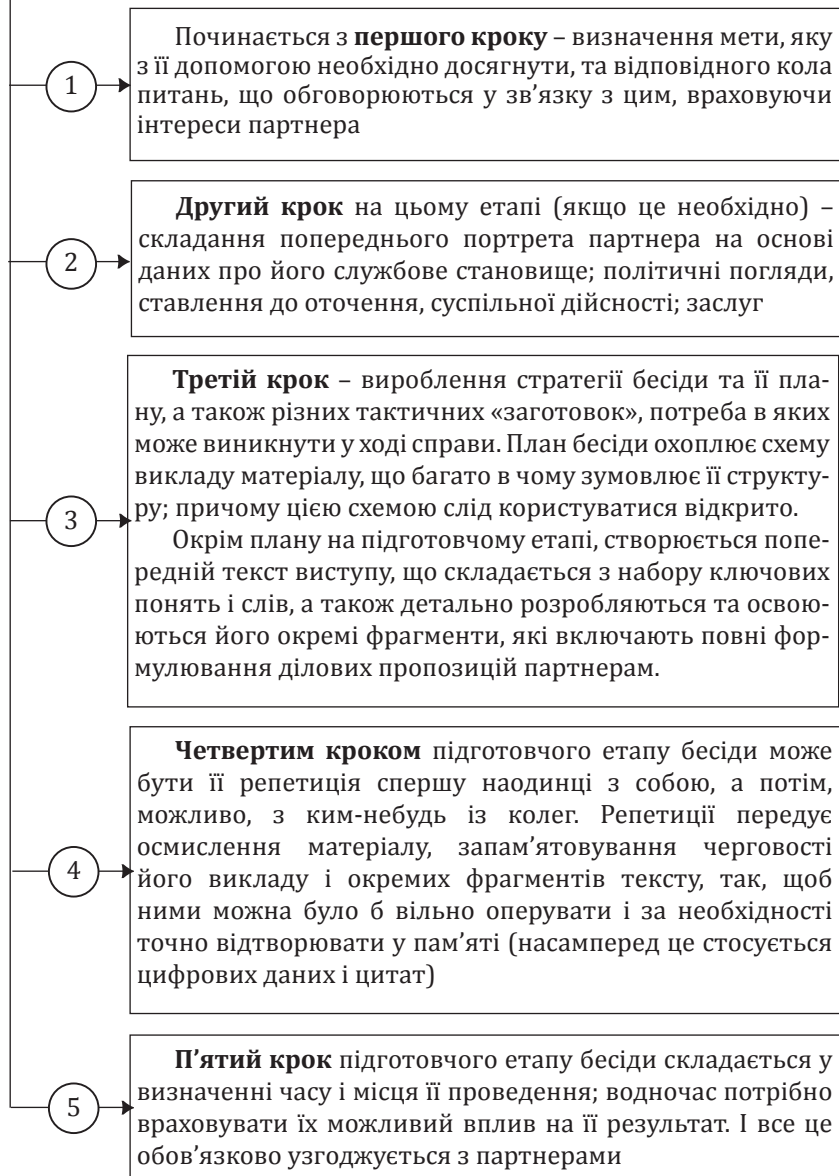
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Ділова бесіда – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у «вузькому колі». Від нарад і зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, а й більш розкутим характером і щодо проблематики, і наслідків: офіційні рішення за підсумками бесід приймаються не завжди, але водночас для них створюється необхідний ґрунт (учасники отримують інформацію для роздумів, за якими можуть настати чи не настати відповідні дії)

7.13. Цикл ділової бесіди



ПІДГОТОВКА БЕСІДИ

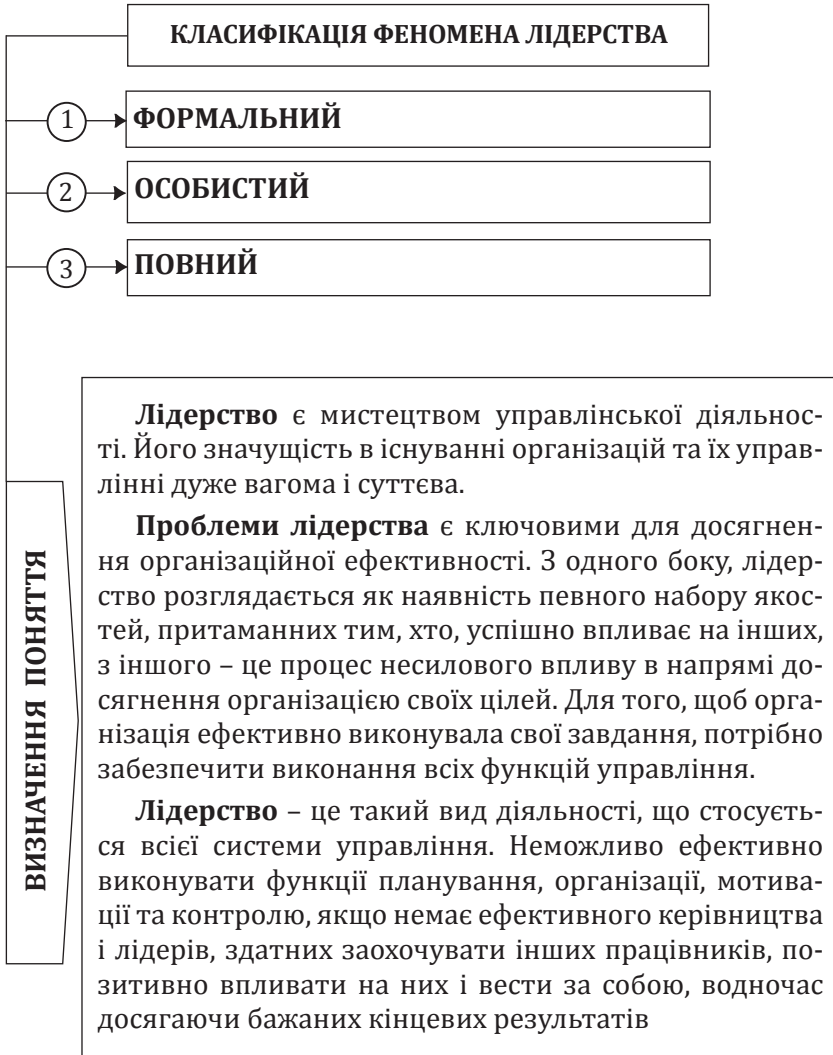


Тема 8
СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

- 8.1. Класифікація феномена лідерства**
- 8.2. Якості лідера**
- 8.3. Лідер і керівник**
- 8.4. Розбіжності між лідером і керівником**
- 8.5. Підходи до вивчення лідерства**

8. Сутність лідерства

8.1. Класифікація феномена лідерства



8.2. Якості лідера

ЯКОСТІ ЛІДЕРА



По-перше, спосіб життя лідера передбачає поєднання кар'єри й особистого життя

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант і знання стимулюють його до подальшого розвитку й удосконалення цих якостей

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей і набутих навиків, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми

«**Лідерство** – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід» (Катц і Кан).

Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і скерована на досягнення певних цілей.

«**Лідерство** – це вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення спільної мети» (*Дж. Террі*).

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в цьому випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукування людей для досягнення спільних цілей. Тобто лідерство – це стосунки домінування та підпорядкування, впливу і прямикування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до обраної мети.

Лідер (від англ. *leader* – провідник, керівник) – це член групи, за яким визнається право приймати рішення в значущих ситуаціях; індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні стосунків у групі.

8.3. Лідер і керівник

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
Основа дій – план	Основа дій – бачення
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожають

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути ситуації, що відображаються на гармонізації життя і діяльності групи, а саме:

лідер і керівник – різні особи, які не мають спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків;

лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва;

лідер і керівник – та ж сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана тому, хто її очолює, тобто найефективніше з погляду діяльності та найгармонійніше з погляду людських стосунків

8.4. Розбіжності між лідером і керівником

РОЗБІЖНОСТІ МІЖ ЛІДЕРОМ І КЕРІВНИКОМ

- керівник, призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові законом надаються певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі

8.5. Підходи до вивчення лідерства

ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

1

Одним із найважливіших є підхід з погляду динаміки поведінки, що має назву **поведінковий**. Цей підхід створив основу для класифікації стилів керівництва і стилів поведінки, що стало корисним інструментом для розуміння складностей лідерства. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а радше манерою його поведінки стосовно підлеглих.

Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

2

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не так через свою особистість, як завдяки різним ситуаційним факторам та взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, є три критичні ситуації, які впливають на найефективніше лідерство:

- 1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, і тому може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- 2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані порівняно із ситуаціями;
- 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти за ним.

3

Інший підхід передбачає вивчення **лідерських якостей**. У деяких джерелах він отримав назву **теорія рис**. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка має певну низку якостей особистості. І хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору цих якостей, все-таки встановлено, що деякі з них є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси та зрілість.

Тема 9

МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

9.1. Класифікація людських потреб

- 9.1.1. Мотивація діяльності людини
- 9.1.2. Спрощена модель процесу мотивації

9.2. Змістовні теорії мотивації

- 9.2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації
- 9.2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу
 - 9.2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу
- 9.2.3. Співвідношення ієрархії потреб у теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера
- 9.2.4. Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда
- 9.2.5. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
 - 9.2.5.1. «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

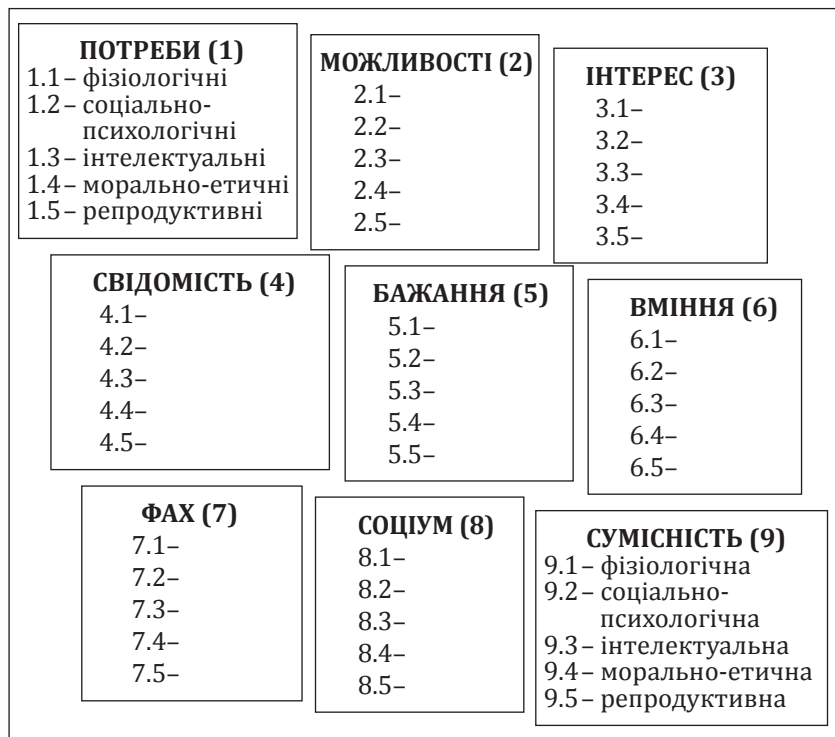
9.3. Фази циклу свідомої людської діяльності

- 9.3.1. I фаза – задум
- 9.3.2. II фаза – реалізація задуму
- 9.3.3. III фаза – закріплення досвіду
- 9.3.4. Взаємозв'язок видів людської діяльності

9. Мотивація діяльності

9.1. Класифікація людських потреб

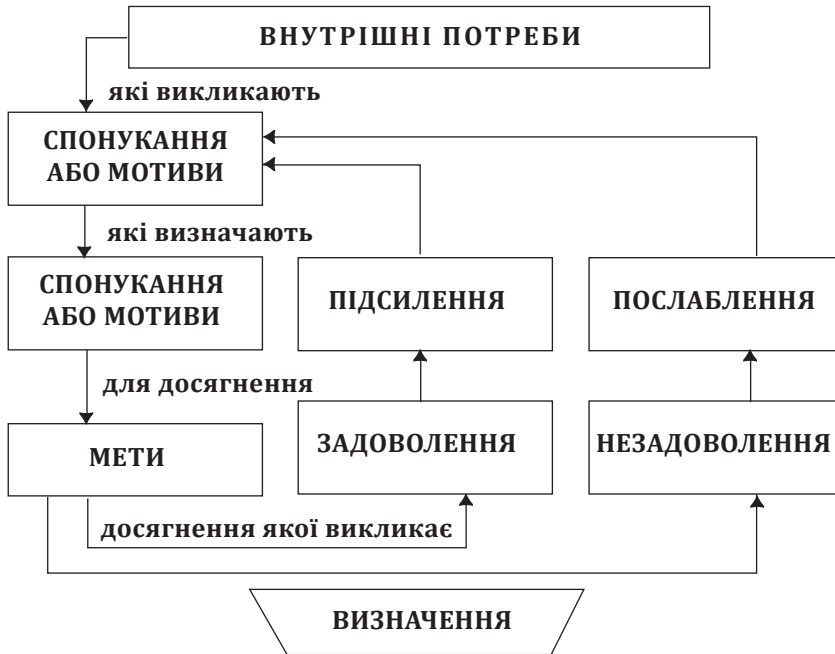
9.1.1. Мотивація діяльності людини



Психологи стверджують, що потреби в людини виникають, коли вона відчуває фізіологічну чи психологічну потребу в чомусь. Теорія мотивації є спробою класифікувати людські потреби за певними категоріями. Донині ще не існує загальноприйнятої ідентифікації потреб, окрім поділу їх на первинні та вторинні.

Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і звичай вродженими (потреба в повітрі, їжі, воді). Вторинними, наприклад, є потреби в успіху, визнанні своєї значущості, в спілкуванні. Вони виникають із розвитком вищої нервової діяльності людини та її свідомості з набуттям досвіду і знань.

9.1.2. Спрощена модель процесу мотивації



Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає до праці;
- 2) розуміння того, як скерувати ці спонукання в напрям до досягнення цілей організації.

9.2. Змістовні теорії мотивації

9.2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації



9.2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу

Загальні приклади

Організаційні приклади

досягнення

Потреби у самореалізації

можливість розкрити свій потенціал

статус

Потреби у шануванні

посада

дружба

Соціальні потреби

престиж фірми

стабільність

Потреби у безпеці

пенсія

їжа

Фізіологічні потреби

зарплата

9.2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби у безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в само-реалізації
<p>Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо)</p> <p>Ефективне управління забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці</p>	<p>Пов'язані з прагненням до стабільного стану, захищеного від страху, болю, хворіб тощо.</p> <p>Ефективне управління здійснюється за допомогою створення зрозумілої та надійної системи соціального страхування працівників, чітких і справедливих правил регулювання їхньої діяльності, оплати праці вище прожиткового мінімуму, незалучення їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних із ризиком та змінами</p>	<p>Пов'язані з прагненням людини брати участь у спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо.</p> <p>Ефективне управління забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів</p>	<p>Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність того, щоб оточення визнавали їх такими.</p> <p>Ефективне управління забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень</p>	<p>Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички.</p> <p>Для ефективного управління необхідно давати працівникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій</p>

9.2.3. Співвідношення ієрархії потреб у теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера



Теорією ERG Клейтона Альдерфера, так само як і теорією А. Маслоу, стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте в теорії ERG:

- по-перше**, виокремлені лише три групи потреб працівника:
- потреби в існуванні (existence); потреби в їжі; нормальних умовах праці тощо;
 - потреби в спілкуванні (relatedness) – потреби в дружніх соціальних і міжособистісних відносинах;
 - потреби в зростанні (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за А. Маслоу має місце ще й так званий порушувально-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (належності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямі задоволення потреби нижчого рівня. Тобто, якщо потреба вищого рівня (наприклад, у зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямі задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

9.2.4. Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ ДЕВІДА МАК-КЛЕЛАНДА

1. Потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, у перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у її винагороді. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, чіткіше, ефективніше, ніж це зроблено до них
2. Потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»
3. Потреби у належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособистісних стосунках із колегами. Дослідження Д. Мак-Клеланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:
 - передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
 - має чіткий, ясний і швидкий зворотний зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
 - характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50 : 50).

9.2.5. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга

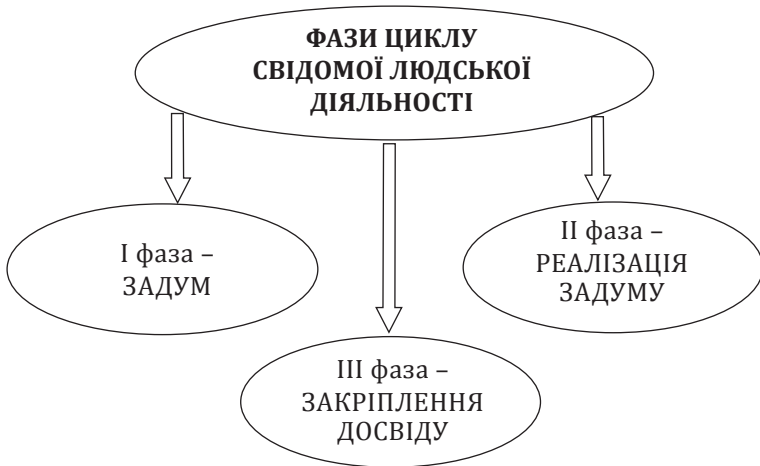
ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ГІГІЄНИ ФРЕДЕРІКА ГЕРЦБЕРГА

1. Фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів»
2. Фактори, що спричиняють незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив

9.2.5.1. «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

Дійсні мотиватори	Гігієнічні фактори
<p>Визнання результатів праці (заслуг працівника).</p> <p>Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості).</p> <p>Досягнення в роботі (успішність роботи).</p> <p>Високий ступінь відповідальності.</p> <p>Просування по службі.</p> <p>Визнання результатів праці.</p> <p>Можливості творчого та ділового зростання.</p>	<p>Заробітна плата.</p> <p>Умови праці.</p> <p>Соціально-трудова політика фірми.</p> <p>Міжособистісні стосунки в колективі.</p> <p>Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника.</p> <p>Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.</p>

9.3. Фази циклу свідомої людської діяльності



9.3.1. I фаза - задум

I фаза - ЗАДУМ	
1	ПОТРЕБА, БАЖАННЯ
2	МОЖЛИВОСТІ
3	ПРОБЛЕМА
4	ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ
5	ПОШУК СПОСОБІВ ДОСЯГНЕННЯ
6	ОБҐРУНТУВАННЯ НАЙЛІПШОГО СПОСОБУ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ
7	ПЛАН (ПРОЄКТ) ДІЙ
8	ПОГОДЖЕННЯ, ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ
9	ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

9.3.2. II фаза – реалізація задуму

II фаза – РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАДУМУ

- 1 ВИДАЧА КОМАНДИ ДО ВИКОНАННЯ
- 2 КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ, ЗВІТ І ОБЛІК
- 3 КОРЕКТУВАННЯ ДІЙ
- 4 СТИМУЛЮВАННЯ (+) ЧИ (-)

9.3.3. III фаза – закріплення досвіду

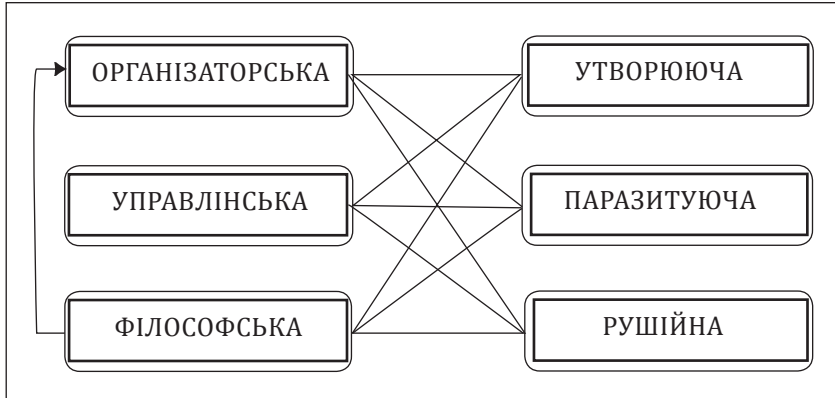
III фаза – ЗАКРІПЛЕННЯ ДОСВІДУ

- 1 ВИВЧЕННЯ ПОМИЛОК, УСПІХІВ І НЕВДАЧ
- 2 УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ
- 3 ЗАКРІПЛЕННЯ ДОСВІДУ
- 4 НАВЧАННЯ, ПЕРЕДАЧА ДОСВІДУ І ЗНАТЬ

9.3.4. Взаємозв'язок видів людської діяльності

За характером і змістом

За результатами



Тема 10

КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

10.1. Типологія конфлікту та причини його виникнення

- 10.1.1. Види конфліктів
- 10.1.2. Стадії перебігу конфліктів
- 10.1.3. Причини виникнення конфліктів

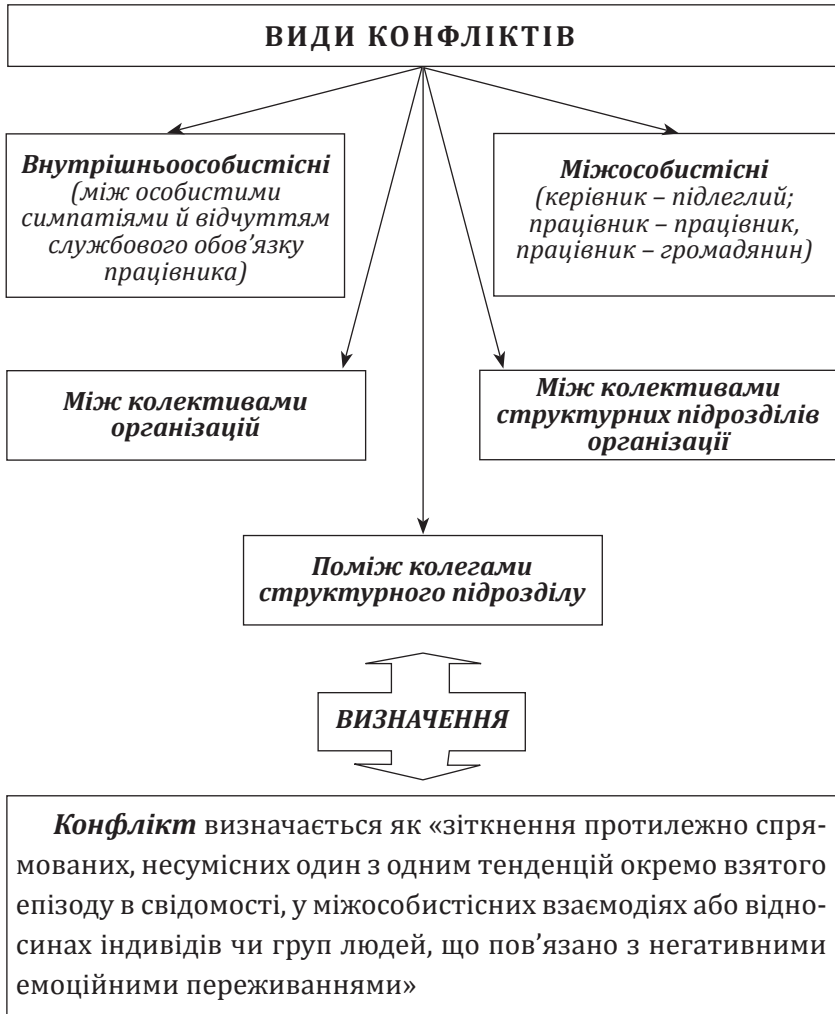
10.2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації

- 10.2.1. Особливості поведінки людини, що характерні для конфліктної особистості
- 10.2.2. Основні стилі поведінки при конфлікті.
- 10.2.3. Техніки вирішення конфліктів
- 10.2.4. Методи керування конфліктами
- 10.2.5. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в організаціях

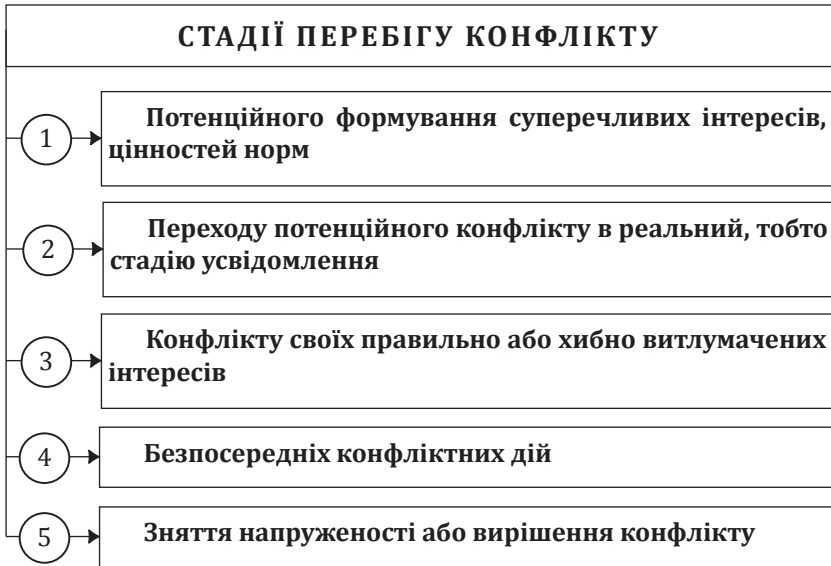
10. Конфлікти у професійній діяльності

10.1. Типологія конфлікту та причини його виникнення

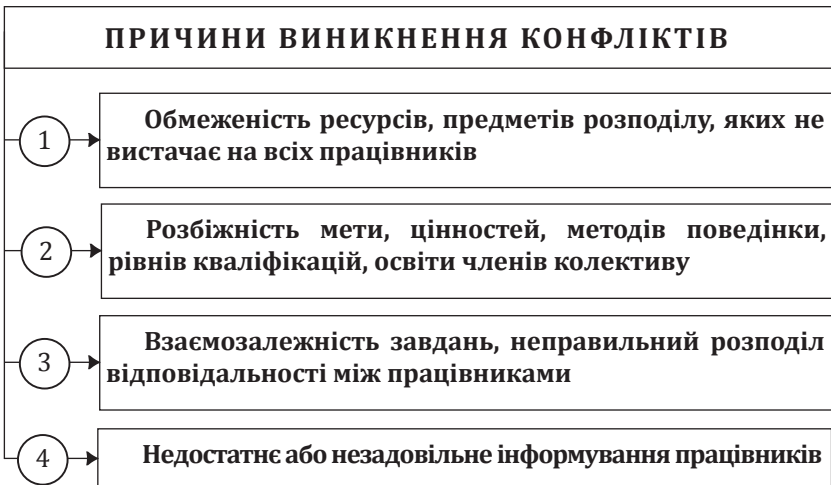
10.1.1. Види конфліктів



10.1.2. Стадії перебігу конфліктів

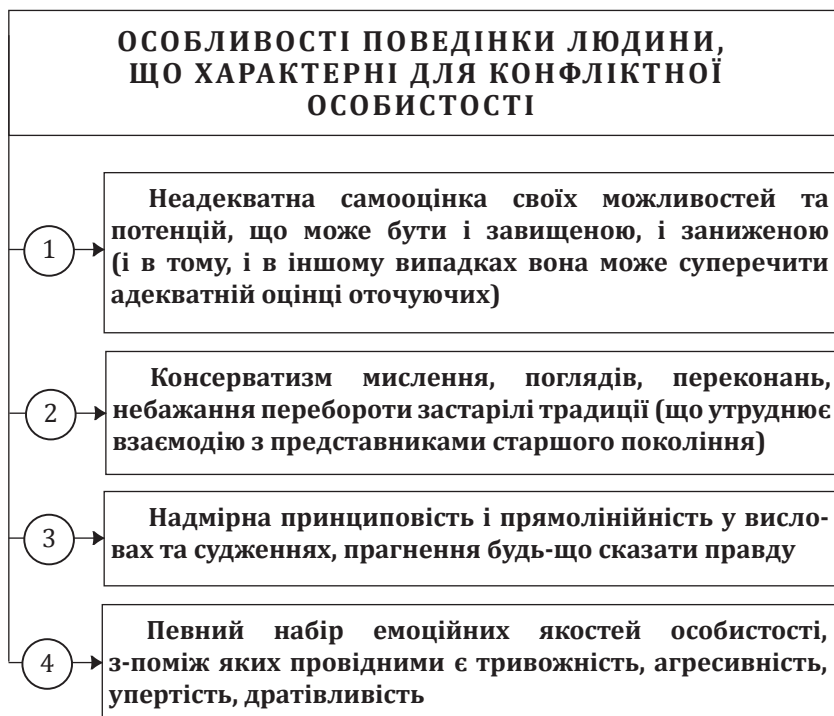


10.1.3. Причини виникнення конфліктів

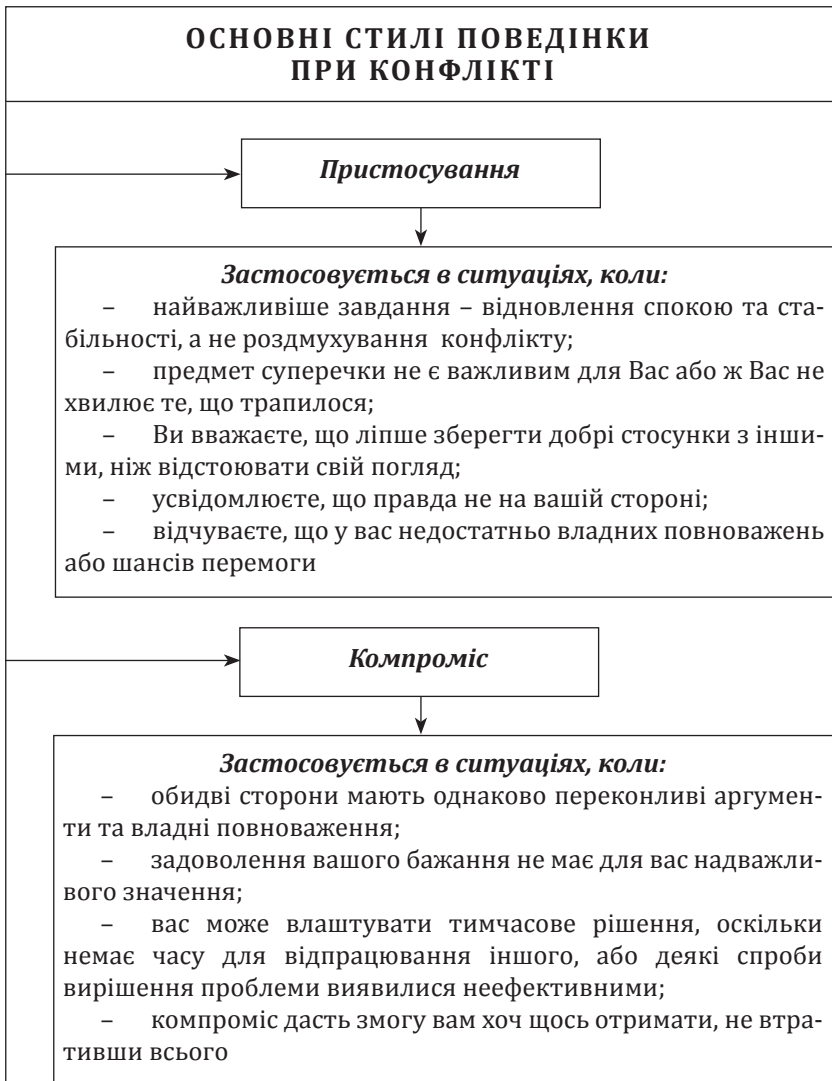


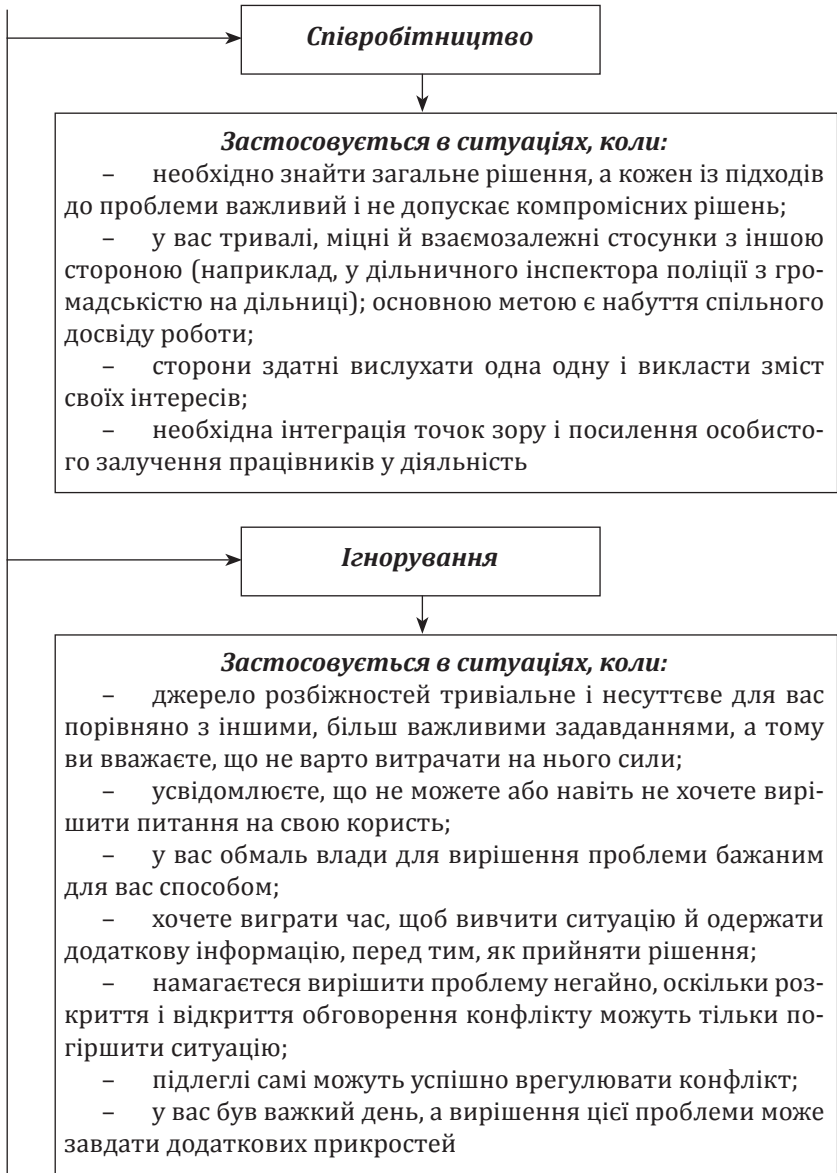
10.2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації

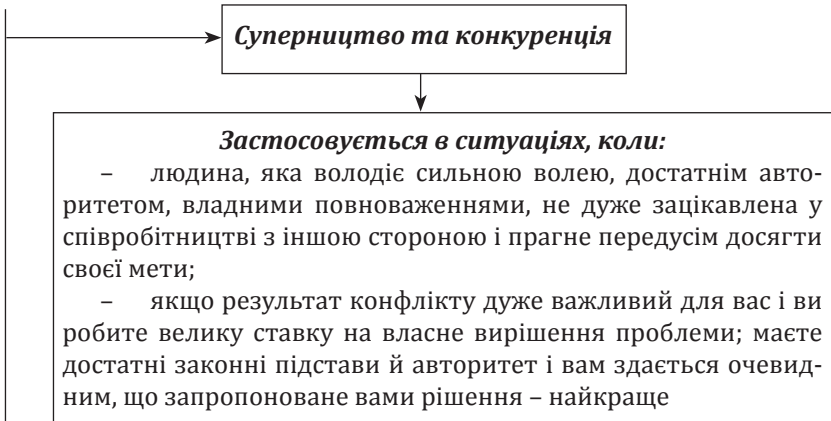
10.2.1. Особливості поведінки людини, що характерні для конфліктної особистості



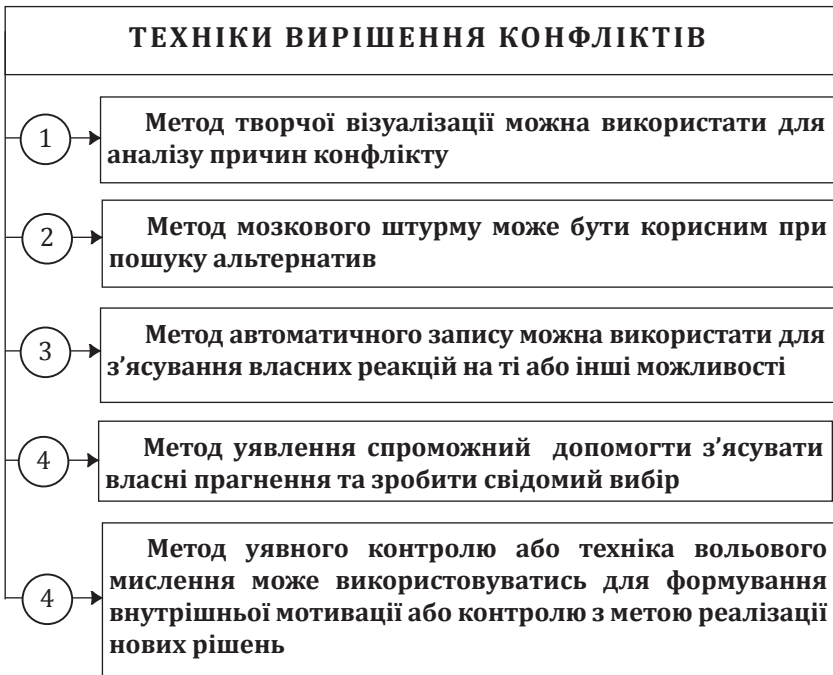
10.2.2. Основні стилі поведінки при конфлікті



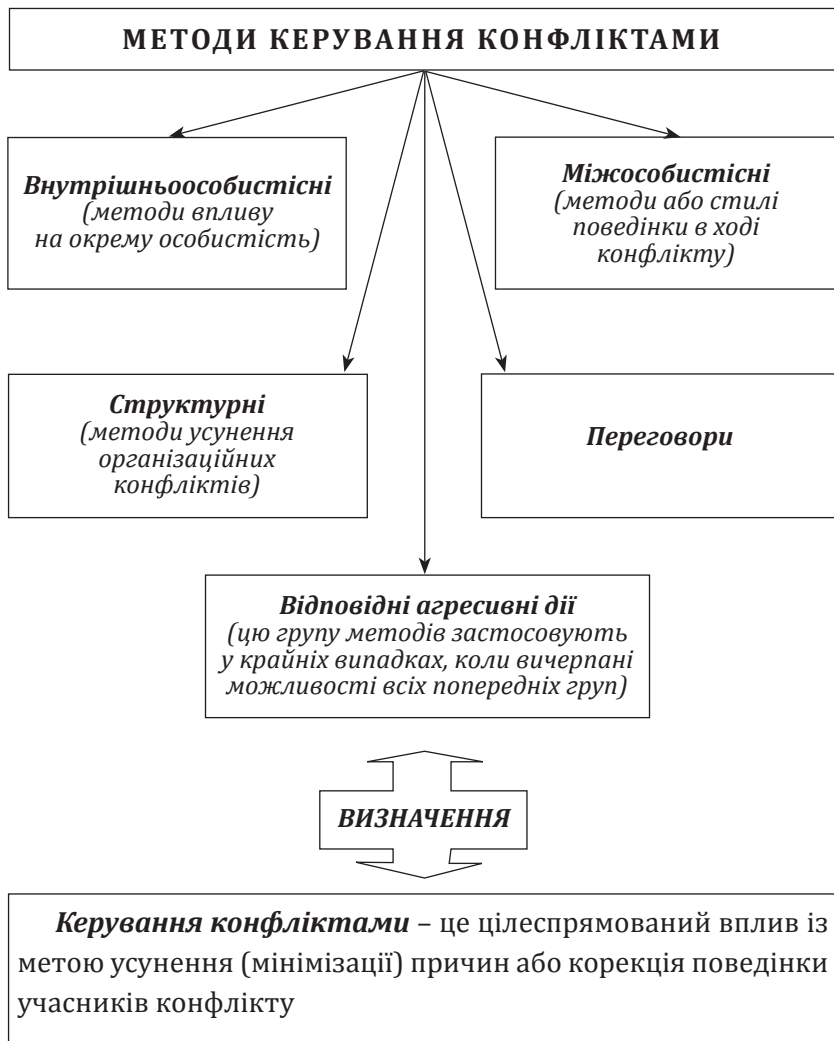




10.2.3. Техніки вирішення конфліктів



10.2.4. Методи керування конфліктами



10.2.5. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в організаціях

ПРИЧИНИ, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ПРИЗВОДЯТЬ ДО КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ



- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі умови праці;
- недоліки в організації професійної діяльності;
- невідповідність прав і обов'язків;
- неритмічність роботи (штурмівщина, компанійщина);
- незручний графік роботи;
- упущення в нормативних документах, що регулюють правила внутрішнього розпорядку;
- незабезпеченість матеріальними ресурсами (зокрема автотранспортом, технічними засобами, засобами індивідуальної оборони та захисту);
- відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції (на кшталт: «Керувати краще за допомогою інструкцій, а не наказів»);
- низький рівень службової та виконавчої дисципліни;
- конфліктогенні (тобто ті, що сприяють виникненню конфліктів) організаційні структури. Наприклад, керівники підрозділів можуть одержувати щодня до десяти вказівок або вимог від різних служб. Виконати всі ці вимоги буває фізично неможливо, а невиконання призводить до конфліктів;
- суперечливі стосунки або неоднакова мета різних служб (наприклад, служб, відповідальних за кількісні показники та служб, відповідальних за якість та ін.)

Тема 11
**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

11.1. Найпоширеніші види конфліктних ситуацій в організаціях

11.2. Етапи розвитку конфліктної ситуації

11.3. Класифікація конфліктних ситуацій

11.4. Причини, що зумовлюють конфлікти в організаціях

11.5. Службові причини, що призводять до конфліктних ситуацій в організаціях

11.6. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника

11.7. Характерні риси, що притаманні конфліктам

11.8. Профілактика конфліктів у діяльності організації

11.8.1. Загальні заходи попередження конфліктів

11.8.2. Класифікація малоусвідомлюваних явищ у поведінці учасників конфлікту

11.9. Управління конфліктами як метод їх розв'язання

11.9.1. Алгоритм аналізу процесу і характеру конфлікту

11.9.2. Функціональні наслідки конфліктів

11.9.3. Конкретні прийоми розв'язання конфліктів у організаціях

11. Управління конфліктами у діяльності організації

11.1. Найпоширеніші види конфліктних ситуацій в організаціях

НАЙПОШИРЕНІШІ ВИДИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

- *закономірні;*
- *необхідні;*
- *вимушені;*
- *функціонально невиправдані;*
- *стихійні;*
- *заплановані;*
- *спровоковані;*
- *з чиеїсь ініціативи;*
- *корткочасні;*
- *довготривалі;*
- *затяжні (тупикові)*

Залежно від емоційного стану учасників:

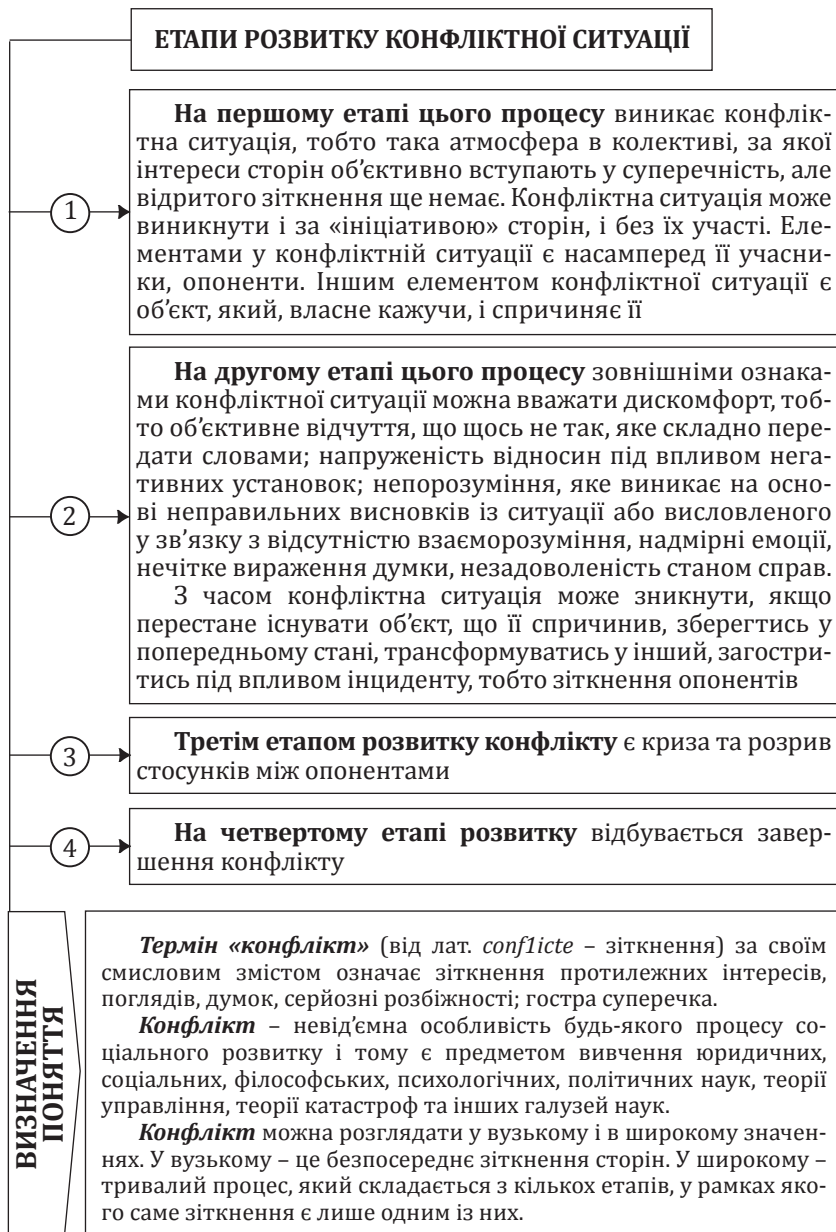
- *з високою емоційною напругою;*
- *з помірною емоційною напругою;*
- *без неї*

Залежно від процесу перебігу та наслідків розв'язання:

- *керовані;*
- *слабокеровані;*
- *некеровані (стихійні)*

Конфлікт – це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, що виникає у процесі службової діяльності органів внутрішніх справ, а тому різноманітність конфліктів залежить від причин їх виникнення, динаміки їх розвитку, кількості сторін, які беруть у ньому участь

11.2. Етапи розвитку конфліктної ситуації



11.3. Класифікація конфліктних ситуацій

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ



ВНУТРІШНІ;
ПРИРОДНІ;
ЗОВНІШНІ;
МІЖСОБИСТІСНІ (СЛУЖБОВІ, НЕСЛУЖБОВІ);
ШТУЧНІ;
ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ

11.4. Причини, що зумовлюють конфлікти в організаціях

ПРИЧИНИ, ЩО ЗУМОВЛЮЮТЬ КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Недоліки в організації праці. З-поміж них: висока перевантаженість, неритмічність роботи, невизначеність компетенції і функціональних обов'язків, постійна відповідальність і готовність завжди приступити до виконання своїх обов'язків, недосконалість морального і матеріального стимулювання працівників.

Недосконалість управління, тобто невміння розставити людей відповідно до їх кваліфікації і психологічних особливостей, надмірне адміністрування з боку керівництва.

Міжособистісні стосунки в колективі між тими працівниками, які встигають та відстають, між молоддю і працівниками старшого віку, психологічною несумісністю людей, недостатньою вихованістю, слабкою підготовленістю працівника до виконання своїх функціональних обов'язків, психологічним і соціальним бар'єром між колегами.

Постійний дефіцит часу.

Недоліки, що спричинені нечітким розумінням працівниками своїх функціональних обов'язків.

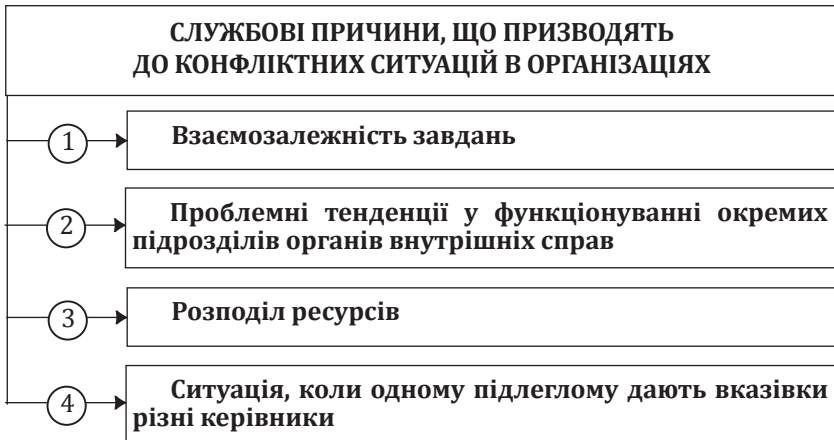
Матеріальні чинники, коли у працівника виникає протиріччя між самооцінкою часу і праці та отримуваною за це матеріальною винагородою.

Неправильна практика застосування заходів заохочення і покарання.

Розбіжності в рівнях самооцінки.

Психологічні умови застосування офіційної оцінки з боку керівників.

11.5. Службові причини, що призводять до конфліктних ситуацій в організаціях



11.6. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЯКІ ЗУМОВЛЕНІ ОСОБИСТІСТЮ І СТИЛЕМ РОБОТИ КЕРІВНИКА

- недостатня робота з персоналом у вирішенні службових завдань, що призводить до негативних наслідків в організації роботи колективу;
- недоліки виховання, що виявляються у брутальності, черствості, нечесності, непослідовності;
- негативні риси характеру і передусім, невірноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;
- неадекватність стилю управління рівню підготовленості колективу

11.7. Характерні риси, що притаманні конфліктам

ХАРАКТЕРНІ РИСИ, ЩО ПРИТАМАННІ КОНФЛІКТАМ

- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- взаємонесумісність цінностей і намірів сторін;
- протиставлення діянь однієї сторони іншій і навпаки;
- поведінка, скерована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за її рахунок;
- застосування сили, примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямі;
- наявність емоційної напруги у стосунках між партнерами

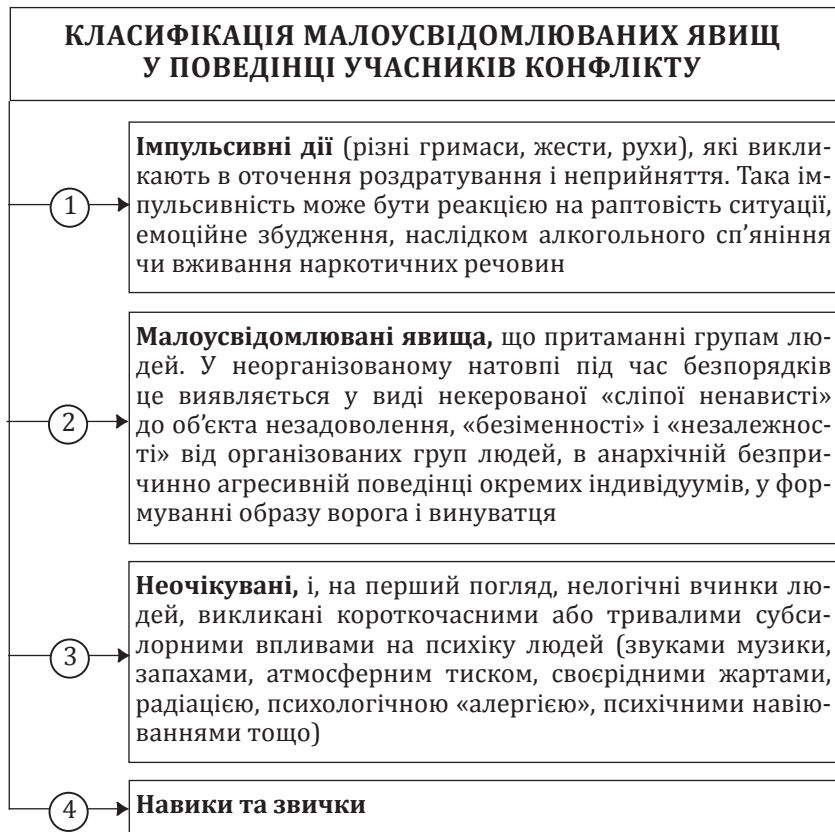
11.8. Профілактика конфліктів у діяльності організації

11.8.1. Загальні заходи попередження конфліктів

ЗАГАЛЬНІ ЗАХОДИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

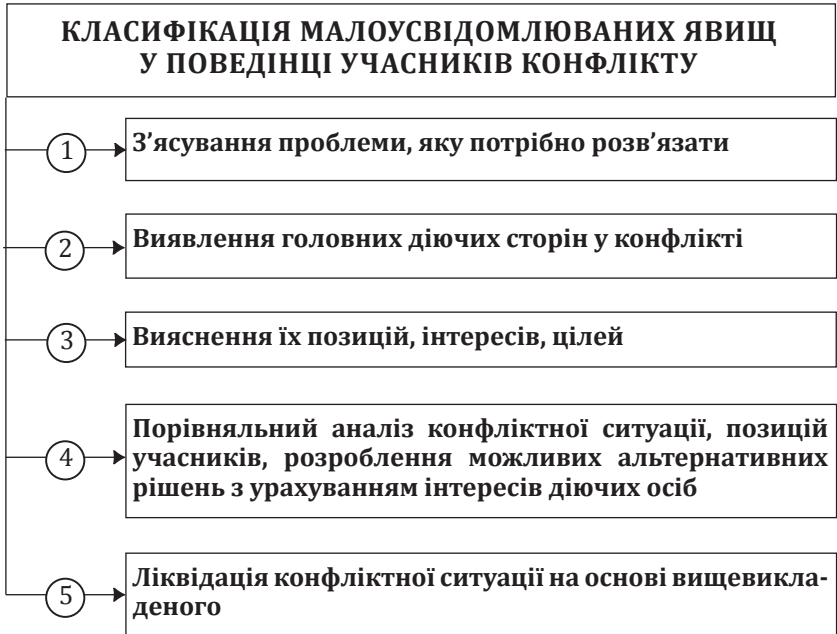
- 1 → Зосередження уваги персоналу на досягненні максимального рівня діяльності організації
- 2 → Підвищення професійного рівня та професійної майстерності працівників
- 3 → Зміцнення авторитету колективу організації
- 4 → Створення належних умов для праці та відпочинку працівників і членів їх сімей

11.8.2. Класифікація малоусвідомлюваних явищ у поведінці учасників конфлікту



11.9. Управління конфліктами як метод їх розв'язання

11.9.1. Алгоритм аналізу процесу і характеру конфлікту



11.9.2. Функціональні наслідки конфліктів

ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТІВ



- проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті працівники відчувають свою причетність до розв'язання важливої для них проблеми;
- спільно та добровільно прийняте рішення швидко і ліпше втілюється в життя;
- сторони набувають досвіду співробітництва при вирішенні спірних питань і можуть використати його в майбутньому;
- ефективне розв'язання конфлікту між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірливості» – страх відкрито висловлювати свої думки, відмінні від позиції старших по службі;
- поліпшуються відносини в колективі, індивідуальні стосунки набувають характеру приязні, терпимості, розуміння;
- працівники перестають розглядати наявність розбіжностей у колективі як «зло», що завжди призводить до шкідливих наслідків, а навпаки, як можливість використати правило «одна голова добре, а дві краще», спільно виробити найбільш логічну й виправдану позицію.

Якщо конфлікт має характер некерованості, його наслідки будуть для колективу дисфункціональними, як-от:

- непродуктивні відносини між працівниками;
- відсутність прагнення до співробітництва, добрих стосунків;
- уявлення про протилежну сторону як про «ворога», а про свою позицію – як винятково правильну, позитивну;
- обмеження, або повне припинення спілкування і взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає вирішенню спільних завдань;
- переконання, що «перемога» у конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми;
- почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, недовіра, плинність кадрів;
- створення умов для виникнення нових конфліктів і загострення старих

11.9.3. Конкретні прийоми розв'язання конфліктів у організаціях

КОНКРЕТНІ ПРИЙОМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ



- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- вирішення проблеми, яка спричинила конфлікт;
- ухилення від продовження конфлікту, якщо він має суб'єктивні причини і для учасників не є принциповим;
- компроміс, пов'язаний із розумними взаємними вчинками;
- поступове, часткове зняття суперечностей як захід тимчасового припинення конфлікту;
- примус із використанням владних повноважень як крайній засіб, коли конфлікт досяг такого розвитку, що може загрожувати цілісності колективу;
- співробітництво, коли учасники конфлікту визнають право кожного на власну думку, усвідомлюють, що розбіжності у поглядах розумних людей можливі й що при бажанні завжди можна спільно вирішити проблему;
- усунення однієї або обох конфліктних сторін, якщо інші заходи не досягли мети

Тема 12
**ПЕРСОНАЛ В УПРАВЛІННІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

12.1. Основні пріоритети державної кадрової політики

- 12.1.1. 12.1.1. Структура кадрової функції
- 12.1.2. Завдання кадрової політики
- 12.1.3. Основні принципи кадрової політики
- 12.1.4. Основні напрями кадрової політики


12.2. Поняття персоналу Національної поліції України

- 12.2.1. Основні обов'язки підрозділів роботи з персоналом
- 12.2.2. Основні характеристики персоналу
- 12.2.3. Вимоги до персоналу Національної поліції України
- 12.2.4. Оптимальні особисті якості працівника Національної поліції України

12. Персонал в управлінні Національної поліції України

12.1. Основні пріоритети державної кадрової політики

ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

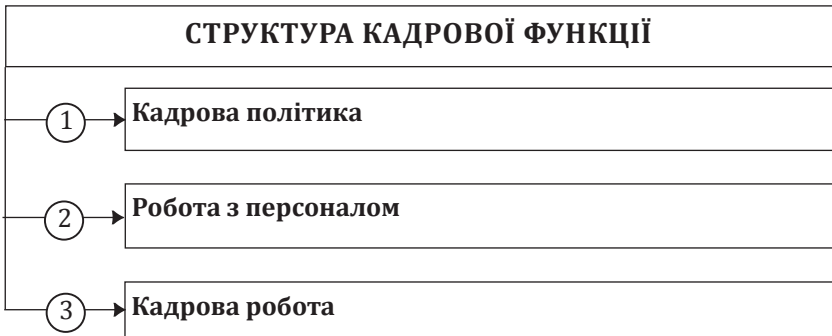
- 
- науковий підхід до регулювання діяльності персоналу Національної поліції України;
 - високий професіоналізм, культура та моральні якості співробітників;
 - ефективне використання кадрового потенціалу;
 - оптимальне поєднання наступності (спадковості) кадрів з їхньою змінністю;
 - просування по службі

ВИЗНАЧЕННЯ

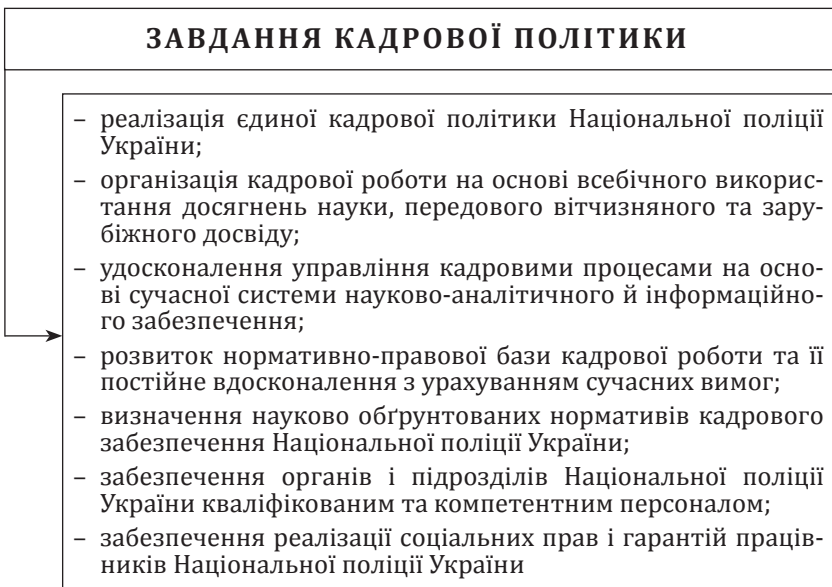
Предметом кадрової політики є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності.

Особливістю кадрової політики є її багатосуб'єктність. Кожен суб'єкт має свій обсяг повноважень, який обмежений статусом, призначенням, «межами» об'єкта регулювання. У своїх діях суб'єкти порівняно самостійні та незалежні. До них належать Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України, органи виконавчої влади, органи судової влади

12.1.1. Структура кадрової функції



12.1.2. Завдання кадрової політики



12.1.3. Основні принципи кадрової політики

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- наукова обґрунтованість потреби органів і підрозділів Національної поліції України у працівниках тієї чи іншої кваліфікації;
- ретельність відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями;
- поєднання довіри та поваги до працівників Національної поліції України із принциповою вимогливістю до них;
- своєчасне оновлення кадрів, оптимальне поєднання чисельності досвідчених і молодих працівників;
- правовий і соціальний захист працівників Національної поліції України

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового корпусу Національної поліції України, забезпечення стабільності службово-трудова відносин осіб постійного складу й оптимальної збалансованості їх чисельності

12.1.4. Основні напрями кадрової політики

ОСНОВНІ НАПРЯМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ



- Удосконалення управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи з персоналом на основі наукового аналізу кадрової ситуації, потреби Національної поліції України у персоналі, зокрема в спеціалістах із різним освітнім рівнем, кваліфікаційних вимог до працівників Національної поліції України різного посадового рівня, соціально-психологічних характеристик кандидатів на службу до Національної поліції України, результатів вивчення громадської думки про роботу правоохоронних органів, науково-методичного забезпечення кадрової роботи.
- Модернізація інформаційного і аналітичного забезпечення кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору апарату в роботі з персоналом НПУ, вдосконалення системи оцінки роботи.
- Комплектування НПУ кваліфікованими і компетентними працівниками, що передбачає вжиття заходів до скорочення відтоку кваліфікованих працівників із НПУ, розробка науково обґрунтованих методик розрахунку штатної чисельності, відпрацювання системи конкурсного відбору кандидатів на службу.
- Розвиток системи професійної орієнтації молоді, розширення мережі ліцеїв, спеціалізованих класів (груп) загальноосвітніх шкіл та інших закладів професійного спрямування.
- Вдосконалення механізму атестування особового складу, врахування думки представників місцевих органів влади, населення і громадськості для оцінки оперативно-службової діяльності НПУ, особистих і ділових якостей конкретних працівників, їх внеску у вирішення правозахисних та інших завдань.
- Вдосконалення нормативно-правової бази роботи з керівним персоналом і резервом на висунення.
- Розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, яка повинна забезпечити кардинальне поліпшення системи навчання персоналу керівної ланки, розроблення і впровадження у навчальний процес сучасних технологій і методик підготовки керівників, підвищення професійного рівня науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти системи МВС України, вдосконалення системи службової підготовки, поліпшення методичних розробок проведення занять, використання зарубіжного досвіду в підготовці персоналу; створення банку даних про досягнення у сфері міліцейської (поліцейської) освіти.
- Психологічне забезпечення службової діяльності особового складу, що реалізується через професійно-психологічний відбір кандидатів на службу, надання психологічної допомоги молодим працівникам у процесі адаптації до служби, психологічне вивчення працівників при переміщенні по службі, роботі з резервом на висунення, соціально-психологічне обстеження колективів, вивчення їх морально-психологічного клімату, виявлення осіб, схильних до деструктивного поведінки, попередження і психологічна корекція проявів професійної деформації та індивідуально-психологічне консультування працівників, членів їх сімей та ветеранів, допомога у вирішенні особистих та сімейних проблем

12.2. Поняття персоналу Національної поліції України

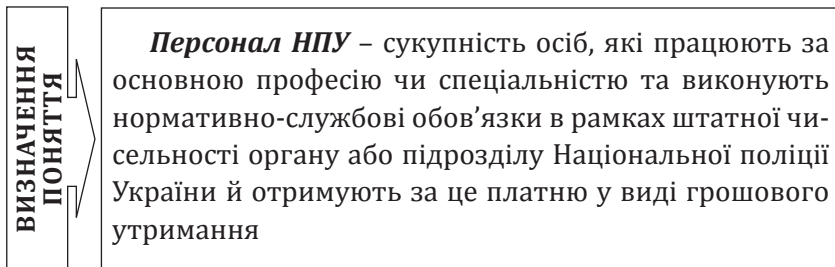
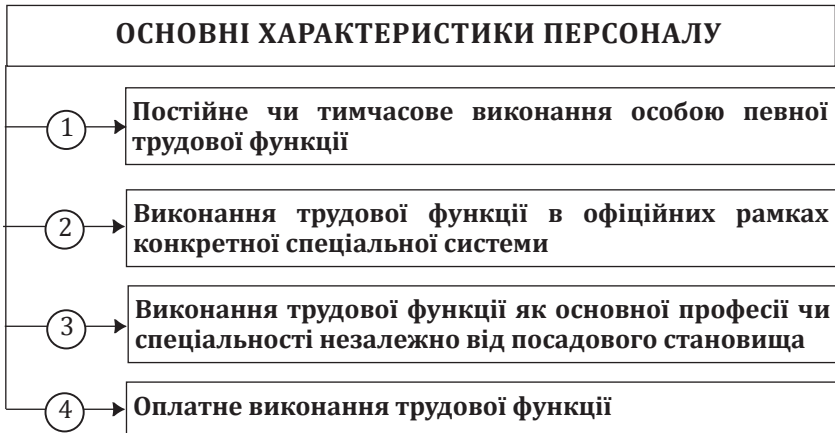
12.2.1. Основні обов'язки підрозділів роботи з персоналом

ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПІДРОЗДІЛІВ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

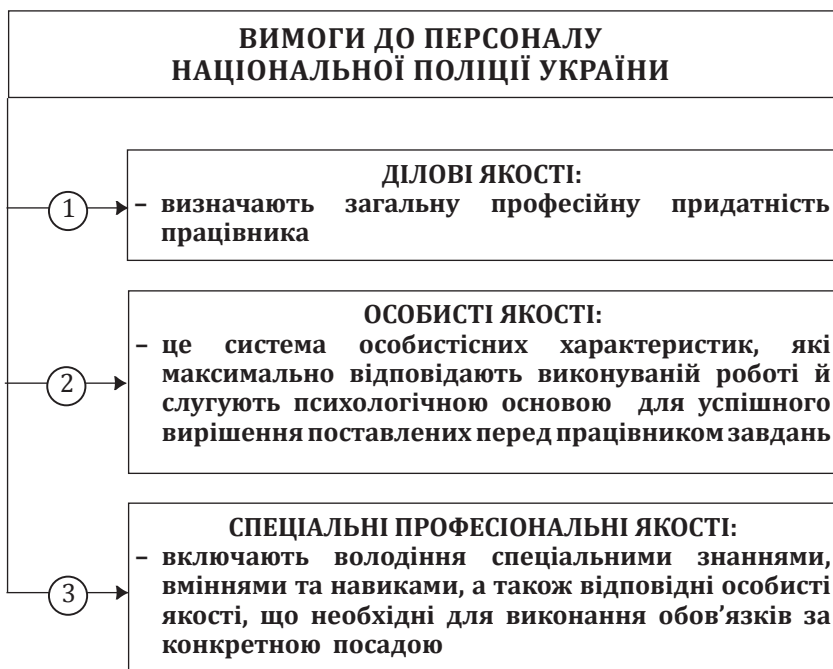


- подання рекомендацій керівникам із різних аспектів реалізації кадрової політики;
- аналіз якісного складу персоналу та його руху;
- вироблення на основі глибокого аналізу кадрової інформації перспективних планів поліпшення якісного складу працівників і подання відповідних пропозицій;
- аналіз потреби в персоналі;
- організація прийому та навчання на курсах початкової підготовки (перепідготовки) кандидатів на службу в НПУ, підвищення їх кваліфікації;
- контроль за дотриманням нормативних документів, які регламентують порядок проходження служби персоналом органів і підрозділів НПУ;
- навчання керівного персоналу вмінню працювати з персоналом;
- сприяння створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективах, вирішення конфліктних ситуацій;
- контроль за дотриманням особовим складом вимог службової дисципліни і законності, формування високих політико-моральних якостей у працівників НПУ;
- забезпечення вчасного присвоєння працівникам спеціальних звань, здійснення заходів щодо морального і матеріального стимулювання праці;
- здійснення обліку персоналу, ведення необхідної документації (особових справ);
- надання допомоги працівникам і захист їх прав та законних інтересів.

12.2.2. основні характеристики персоналу



12.2.3. Вимоги до персоналу Національної поліції України



12.2.4. Оптимальні особисті якості працівника Національної поліції України

ОПТИМАЛЬНІ ОСОБИСТІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ



- уміння встановлювати контакт із громадянами, спілкуватися з представниками різних прошарків населення;
- мужність, витримка, рішучість і кмітливість;
- уміння зберігати витримку у найскладніших екстремальних ситуаціях;
- особиста дисциплінованість;
- повага до критики і самокритичність;
- чесність, добросовісність, ввічливість, принциповість;
- людяність, готовність надати допомогу тим, хто її потребує;
- інші

Тема 13

ЗАКОННІСТЬ І ДИСЦИПЛІНА

13.1. Суть і значення законності та дисципліни в державному управлінні, засоби їх забезпечення

- 13.1.1. Зміст правового порядку
- 13.1.2. Сутність верховенства права
- 13.1.3. Сутність законності
- 13.1.4. Складові єдиної державної дисципліни
- 13.1.5. Елементи державно-правового механізму додержання законності та дисципліни

13.2. Контроль і нагляд, їх роль у забезпеченні дисципліни та законності в державному управлінні

- 13.2.1. Контроль за законністю у сфері виконавчої влади
- 13.2.2. Мета контрольної діяльності
- 13.2.3. Види контролю
- 13.2.4. Громадський контроль
- 13.2.5. Адміністративний нагляд
- 13.2.6. Функції прокуратури
- 13.2.7. Судовий контроль

13. Законність і дисципліна

13.1. Суть і значення законності та дисципліни в державному управлінні, засоби їх забезпечення

13.1.1. Зміст правового порядку

ЗМІСТОМ ПРАВОВОГО ПОРЯДКУ Є:

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА

ЗАКОННІСТЬ

ДЕРЖАВНА ДИСЦИПЛІНА

Загальна повага до закону, невідворотність покарання за його порушення, нетерпимість до антигромадських виявів, широка участь громадян у зміцненні правопорядку – ці риси є характерними правовій, демократичній державі.

Демократія – це організована свобода. Основою життєздатності, розумного функціонування суспільства й держави є порядок, оснований виключно на законі – правовий порядок.

Свободи «взагалі» не існує. Кожна особиста свобода пов'язана з певними обов'язками й обмеженнями і неможливе існування гарантованої свободи ні у державі, ні в окремих громадян без дисципліни та порядку. Саме закон обмежує свободу кожного в інтересах свободи всіх

13.1.2. Сутність верховенства права

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА ВКЛЮЧАЄ В СЕБЕ:

**НАЯВНІСТЬ НАУКОВООБҐРУНТОВАНОЇ
СИСТЕМИ ЗАКОНОДАВСТВА**

**НЕУХИЛЬНЕ ДОДЕРЖАННЯ ВИМОГ
ЗАКОНІВ УСІМА СУБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВИ**

**НАЯВНІСТЬ РЕАЛЬНОЇ СИСТЕМИ
ГАРАНТІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДОДЕРЖАННЯ ВИМОГ ЗАКОНІВ УСІМА,
КОГО ЦЕ СТОСУЄТЬСЯ**

13.1.3. Сутність законності

**ЗАКОННІСТЬ - ЦЕ ТОЧНЕ І НЕУХИЛЬНЕ
ДОДЕРЖАННЯ ВИМОГ ЧИННОГО
ЗАКОНОДАВСТВА ВСІМА ОРГАНАМИ ДЕРЖАВИ,
ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ПОСАДОВИМИ
ОСОБАМИ І ГРОМАДЯНАМИ.
ЗАКОННІСТЬ ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ЗАСАДАХ:**

**ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОСТІ ЗАКОНІВ
ДЛЯ ВСІХ ОРГАНІВ, ЗАКЛАДІВ,
ОРГАНІЗАЦІЙ, ПОСАДОВИХ ОСІБ,
ГРОМАДЯН ТОЩО**

**ЄДНОСТІ ЗАКОННОСТІ
(ОДНОМАНІТНОМУ РОЗУМІННІ
ТА ЗАСТОСУВАННІ ЗАКОНІВ
НА ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ ДЕРЖАВИ)**

**НЕПРИПУСТИМОСТІ ПРОТИСТАВЛЕННЯ
ЗАКОННОСТІ ТА ДОЦІЛЬНОСТІ**

Робота по зміцненню законності в державі відбувається у декількох напрямках:

вироблення і прийняття законів та інших правових актів, удосконалення системи законодавства;

попередження можливих і припинення вчинюваних порушень закону;

відновлення порушених прав і законних інтересів громадян;

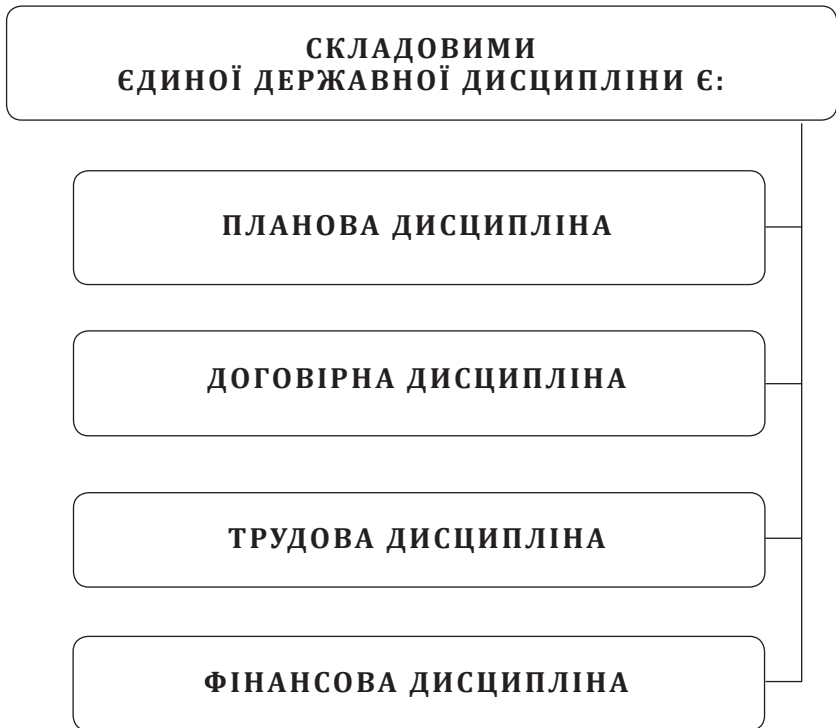
прийняття заходів, спрямованих на зміцнення дисципліни і порядку;

покарання правопорушників;

виховання у громадян поваги до законів, підвищення їх правової культури і правосвідомості;

чітка регламентація правового статусу державних органів, посадових осіб, громадян

13.1.4. Складові єдиної державної дисципліни



13.1.5. Елементи державно-правового механізму додержання законності та дисципліни

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ДЕРЖАВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДОДЕРЖАННЯ ЗАКОННОСТІ ТА ДИСЦИПЛІНИ:

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ФОРМУВАННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ФОРМУВАННЯ – ЦЕ ТІ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ ТА ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ЯКІ ПОКЛАДЕНИЙ ОБОВ’ЯЗОК ПО ПІДТРИМАННЮ І ЗМІЦНЕННЮ ЗАКОННОСТІ В НАШІЙ ДЕРЖАВІ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕТОДИ ДІЯЛЬНОСТІ

ПІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИМИ МЕТОДАМИ В МЕХАНІЗМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ РОЗУМІЮТЬ ОСОБЛИВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ, ПРАКТИЧНІ ПРИЙОМИ, ОПЕРАЦІЇ, НОРМИ РОБОТИ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ І ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ Й ДИСЦИПЛІНИ. УЗАГАЛЬНЕНО ЦІ МЕТОДИ НАЗИВАЮТЬ СПОСОБАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ

13.2. Контроль і нагляд, їх роль у забезпеченні дисципліни та законності в державному управлінні

КОНТРОЛЬ – ЦЕ ОРГАНІЧНА ЧАСТИНА, ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ. СКЛАДОВОЮ ЗАВДАНЬ І ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ ТА ОСІБ, ПОКЛИКАНИХ УПРАВЛЯТИ, Є ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛЮ, ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В ІНТЕРЕСАХ ПОЛІПШЕННЯ РОБОТИ ПІДКОНТРОЛЬНОГО ОБ'ЄКТА.

**В ХОДІ КОНТРОЛЮ ВИЯВЛЯЮТЬСЯ
ТА УСУВАЮТЬСЯ:**

**ОБСТАВИНИ, ЩО НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ
НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДКОНТРОЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ**

13.2.1. Контроль за законністю у сфері виконавчої влади

**КОНТРОЛЬ ЗА ЗАКОННІСТЮ
У СФЕРІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ:**

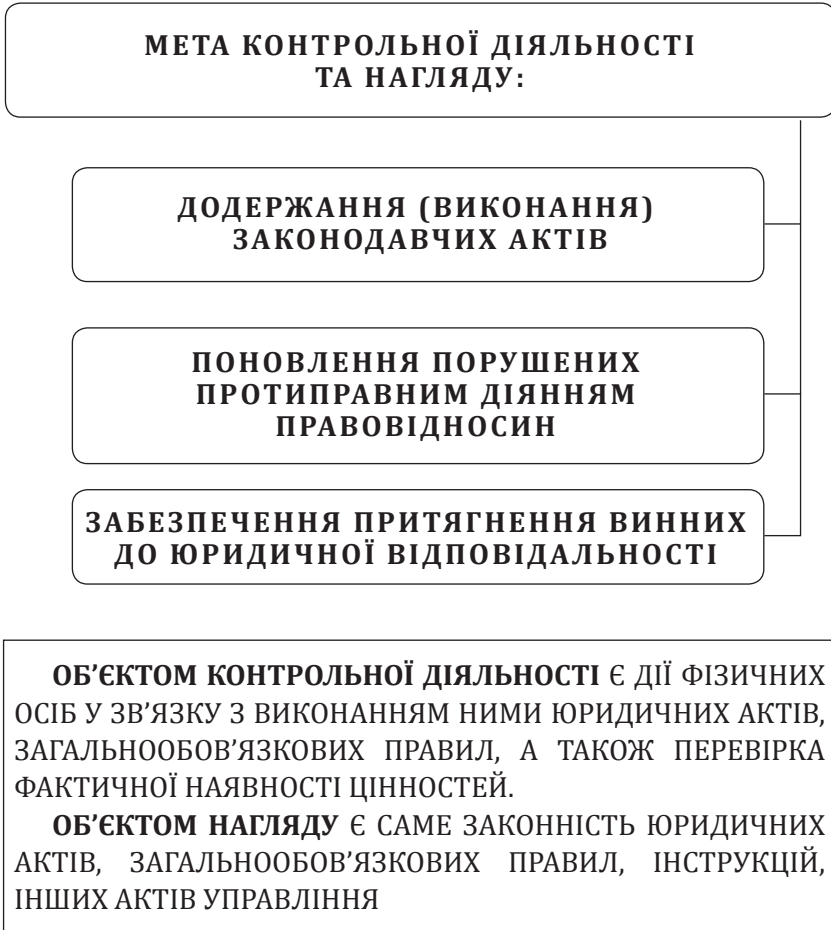
ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

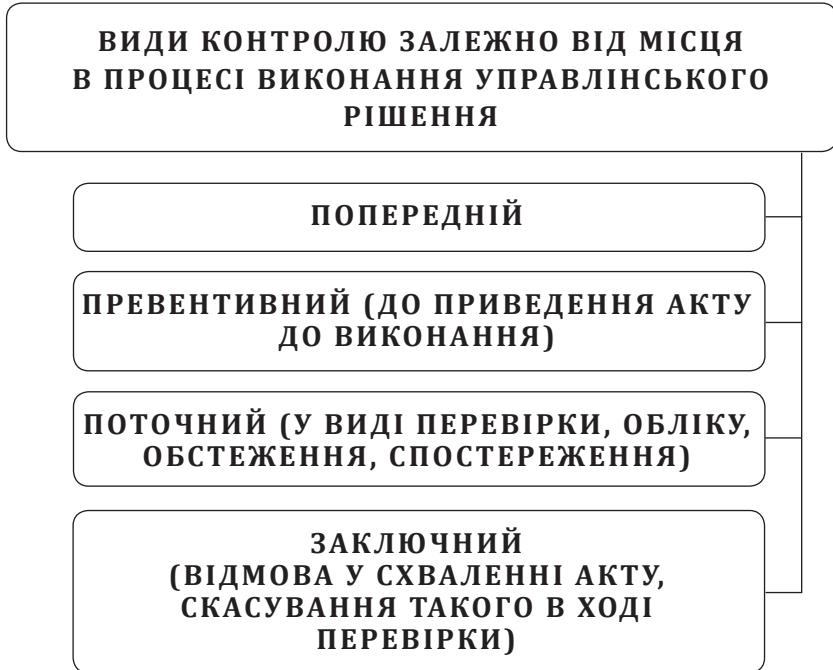
АДМІНІСТРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ

СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ

13.2.2. Мета контрольної діяльності



13.2.3. Види контролю



13.2.4. Громадський контроль

ПОНЯТТЯ І ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ



Громадський контроль – це діяльність громадських організацій, трудових колективів, органів самоорганізації населення, громадян по забезпеченню законності й доцільності в державному управлінні

Контроль органів, які створюються державними органами (яким частково делегуються владні повноваження, групи сприяння органам поліції)

Безпосередній контроль громадян (заслуховування звітів керівників підприємств, організацій, органів виконавчої влади)

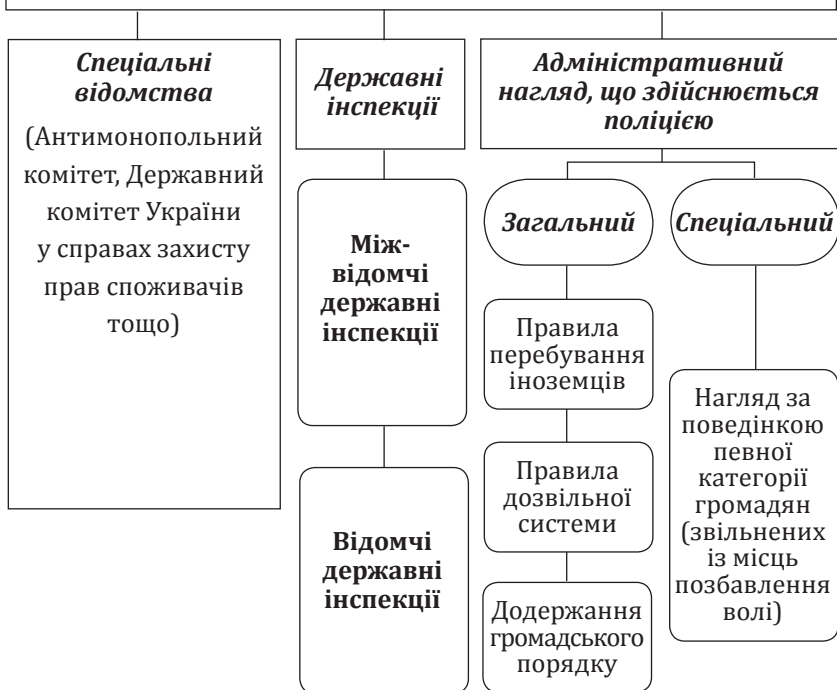
Контроль профспілок, політичних партій, інших громадських об'єднань

Контроль органів, які утворюються незалежно від виробничої ознаки (вуличні, квартальні комітети)

13.2.5. Адміністративний нагляд

АДМІНІСТРАТИВНИЙ НАГЛЯД ЗДІЙСНЮЮТЬ:

Адміністративний нагляд – це здійснення спеціальними державними структурами цільового спостереження за дотриманням виконавчо-розпорядчими органами правил, передбачених нормативними актами



МЕТА, МЕТОДИ ТА СТАДІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО НАГЛЯДУ, ЯКИЙ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПОЛІЦІЄЮ



13.2.6. Функції прокуратури

На прокуратуру покладаються такі функції:

Підтримання державного обвинувачення в суді

Представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках, визначених цим Законом

Нагляд за додержанням законів органами, що провадять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство

Нагляд за додержанням законів при виконанні судових рішень у кримінальних справах, а також при застосуванні інших заходів примусового характеру, пов'язаних з обмеженням особистої свободи громадян

13.2.7. Судовий контроль

**СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ЗАКОННІСТЮ
У СФЕРІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ
ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ У ДВОХ ФОРМАХ:**

1. ЦЕ ДІЯЛЬНІСТЬ СУДУ ЩОДО ВИРІШЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ СПРАВ, ЯКА ПОВ'ЯЗАНА З ПЕРЕВІРКОЮ ЗАКОННОСТІ АКТИВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДСТАВІ ЗВЕРНЕНЬ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ.

2. СУДОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ЗАКОННІСТЮ АКТИВ (ДІЙ) ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ МАЄ МІСЦЕ І ТОДІ, КОЛИ ЗАКОННІСТЬ ТОГО ЧИ ІНШОГО АКТА ЧИ ДІЇ НЕ Є СПЕЦІАЛЬНИМ ПРЕДМЕТОМ СУДОВОГО РОЗГЛЯДУ

Глосарій термінів

АВТОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК – керівник, що покладається на законні повноваження, прагне сконцентрувати всю владу, основу на винагороді й примусі.

АВТОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – керівництво, основане на концентрації функцій управління об'єднані начальником, який сам приймає рішення, щільно керує роботою і має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю підлеглим.

АВТОРИТАРИЗМ (від франц. *autoritarisme*, лат. *autaritas*) – державно-політичний режим, стиль громадського життя, що характеризується зосередженням влади в руках однієї особи або окремої групи, обмеженням, звуженням політичних прав і свобод громадян і суспільно-політичних організацій, суворою регламентацією їхньої активності, різким обмеженням прерогатив і повноважень представницьких установ. Це режим беззаперечного підпорядкування владі, жорсткого примушення дотримуватися непопулярних законів і рішень. Якщо тоталітаризм є пануванням свавільного беззаконня, то авторитаризм – система жорстких законів, дотримання яких влада домагається силовими методами; це суспільний лад, де закон підпорядкований владі.

АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – сукупність технічних засобів, математичного забезпечення, форм організації збору, обробки і передачі інформації, що дає змогу здійснювати оптимальне ведення контрольованих процесів за встановленими для цього програмами.

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – стиль діяльності менеджера, в основі якого є абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень.

АВТОРИТЕТ (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив індивіда, оснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – певний рівень особистого статусу менеджера в системі міжособистісних відносин.

АДАПТАЦІЯ – медичний термін, що означає звикання.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – процес пристосування найнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії; а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу. Вона є індикатором успішності або невдач роботи з пошуку, добору і наймання персоналу.

АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – процес активного пристосування індивіда до умов соціального середовища, що змінилося; результат цього процесу. Адаптація соціальна має дві форми: активну, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (пристосувати) до своїх потреб, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу та зміни.

АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ – комплекс функцій управління (менеджменту) організації, спрямований на узгодження спільної виробничо-господарської й управлінської діяльності членів організації.

АКТИВНІСТЬ – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву та реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує та регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ – прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести потенціал енергії, сили, творчості.

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ – позаштатні тимчасові співробітники. Керівники підприємств деяких галузей давно вдаються до послуг тимчасових працівників, використовуючи їх у періоди підвищеного навантаження чи у разі нестачі персоналу.

АНАЛІЗ SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS – БУКВ. «СИЛЬНІ І СЛАБКІ СТОРОНИ, МОЖЛИВОСТІ І ЗАГРОЗИ») – методика, яка дає змогу побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство і зовні, і зсередини. Спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ – аналіз майбутнього становища (економічного, політичного, екологічного тощо), а також аналіз можливої агресії з боку конкурентів.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА – вивчення зовнішніх факторів відносно до підприємства з метою визначення потенційних можливостей і загроз у процесі стратегічного аналізу й планування.

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та його результатами (прийнятим рішенням).

АНАЛОГОВА КОМУНІКАЦІЯ (від грец. analogs – подібний) – безсловесна комунікація як спосіб передавання інформації через предмети, зображення, жести, погрози чи доторкування.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ – сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації.

АТЕСТАЦІЯ – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандарту виконання роботи на цьому робочому місці в даній посаді з застосуванням методів оцінки персоналу.

АТЕСТАЦІЯ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВИПРОБУВАЛЬНОГО ТЕРМІНУ – формалізована оцінка, проведена в межах випробувального терміну, для перевірки відповідності можливостей випробуваного, яка доручається роботі та вироблення рекомендацій щодо подальшого службового використання атестується.

АТЕСТАЦІЯ ПРИ ПЕРЕВЕДЕННІ В ІНШИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ – формалізована оцінка, проведена у випадках, коли відбувається суттєва зміна посадових обов'язків і вимог, що висуваються новим робочим місцем.

АТЕСТАЦІЯ ПРИ ПРОСУВАННІ ПО СЛУЖБІ – формалізована оцінка, що проводиться з метою виявлення потенційних можливостей працівника та рівня його професійної підготовки для зайняття більш високої посади з урахуванням вимог нового робочого місця і нових обов'язків.

АУТИСТИЧНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ відрізняється замкнутістю, нетовариськістю.

БАСКЕТ-МЕТОД – метод навчання на основі імітації ситуацій, що часто зустрічаються в практиці роботи керівників.

БІЗНЕС-ПЛАН – документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених із метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ – процес розроблення та здійснення системи заходів щодо реалізації підприємницького, інвестиційного проєкту, розвитку підприємства на визначений період.

БІЗНЕС – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що є для неї способом існування.

БЮРОКРАТИЗМ – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями. Крайній прояв – зволікання, навмисне сповільнення справочинства. Це всесильний, замкнений, чинний за законами ієрархії, твердий механізм влади, що стоїть над законом і волею членів суспільства.

БЮРОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА – тип корпоративної культури, що ґрунтується на чіткому підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим і ретельному дотриманні встановлених процедур і вимог організаційних документів.

БЮРОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – прихильність менеджера до застарілих методів і прийомів роботи; небажання досконально знати справу та нести за неї відповідальність; затягування вирішення справи, створення тяганини; безініціативність, спрямованість на вказівки зверху; у ставленні до підлеглих непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їхні поточні справи.

ВАЛЕНТНІСТЬ – згідно з теорією експектацій Ст. Врума це сила відносного переваги окремих результатів діяльності індивідом; вона залежить від структури особистості та конкретної ситуації.

ВАЛІДНІСТЬ ТЕСТУ – параметр, що показує, наскільки якісно тест може визначити конкретну властивість особистості (на відміну від надійності, якій відповідає точність вимірювань).

ВЕРТИКАЛЬНІ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКУ – основні зв'язки і відносини між елементами структури управління персоналом і керівниками служб.

ВЛАДА – можливість впливати на поведінку людей.

ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ – право менеджера використовувати певні ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання конкретних завдань.

ВЛАДА, ОСНОВАНА НА ВИНАГОРОДІ – вплив, оснований на очікуванні винагороди від підлеглих керівника.

ВЛАДА, ОСНОВАНА НА ПРИМУШЕННІ – вплив, оснований на страху покарання.

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ – здатність змінювати поведінку оточення або перебігу процесів.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ – вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних й якісних параметрів або вербальне (словесне).

ВИКОНАВЧА ДИСЦИПЛІНА – виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

ВИКОНАВЧА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА – система, яка створюється на рівні адміністративного або оперативного управління, де обробка інформації здійснюється в реальному часі.

ВІРТУАЛЬНА КОМАНДА – команда, члени якої широко використовують комп'ютерні технології та програмне забезпечення спільного доступу так, що географічно віддалені її члени мають можливість додати свій внесок у досягнення загальних цілей.

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ – суперечність мотивів, інтересів і потреб особистості, що є всередині її психічного світу.

ВИНАГОРОДА – предмети і явища, які людина вважає ланцюговими для себе з погляду задоволення виниклої у неї потреби.

ВОЛЯ – здібність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

ВПЛИВ – активна поведінка будь-якої особи чи суб'єкта, що впливає на поведінку, сприйняття чи почуття інших людей, сторін чи об'єктів, вносить зміни у їхню діяльність.

ГНУЧКІСТЬ – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів і засобів досягнення обраних цілей.

ГРОМАДСЬКА ДУМКА – поняття соціології та соціальної психології, в якому відображається наявність у соціальної групи (колективу) спільних уявлень, суджень, спільного розуміння значущих для неї предметів і явищ, тобто громадська думка є сукупністю оціночних суджень, в яких відображається позиція соціальної групи щодо важливих для неї подій.

ГРУПА (КОЛЕКТИВ) – дві особи чи більше, які мають спільну мету та для її досягнення взаємодіють між собою так, що кожна особа впливає на інших й одночасно перебуває під їхнім впливом.

ГРУПОВА ДИНАМІКА – сукупність внутрішньо групових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності групи.

ГРУПА В ОРГАНІЗАЦІЇ – відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане із загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

ГРУПИ ФОРМАЛЬНІ – об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

ГРУПОВА ЗГУРТОВАНІСТЬ – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

ДЕЛЕГУВАННЯ – стиль лідерства в моделі П. Херсі і К. Бланшара, за якого лідер поєднує мінімальну орієнтацію і на виконання робочих завдань, і на стосунки з підлеглими. Це дає змогу послідовникам, які здатні й хочуть працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання роботи.

ДЕЛЕГУВАННЯ ЧИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ – передавання прав щодо прийняття рішень із вищого рівня до нижчого (процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання). Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, що повинні виконуватися для досягнення мети організації.

ДІАПАЗОН УПРАВЛІННЯ – межа впливу керівника на організацію, визначений обсяг організаційного простору, який керівник може контролювати, гранична кількість підлеглих, якими керівник може управляти з оптимальною ефективністю.

ДІЛОВА ГРА – імітаційна гра, яка за змістом і способом проведення імітує діяльність керівників й фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, чинників), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

ДІЛОВА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРІВ (ПІДПРИЄМЦІВ) – містить систему ідеалів (цінностей, норм тощо), на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти обраної мети.

ДІЛОВА КАР'ЄРА – послідовний рух працівника з однієї посади на іншу, що передбачає розвиток його професійних та управлінських компетенцій.

ДІЛОВА ОЦІНКА – інструмент, що дає змогу визначати індивідуальні особливості працівників, їх сильні та слабкі сторони, мотиваційні потреби і потенційні можливості; є засобом реалізації і цілей кадрової політики, і цілей діяльності всієї організації.

ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

ДІЛОВЕ (УПРАВЛІНСЬКЕ) СПІЛКУВАННЯ – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – керівництво, основане на довірі до підлеглих, залучення до прийняття рішень та їх виконання. Демократичний керівник прагне створити нормальний психологічний клімат у колективі для того, щоб кожен працівник міг максимально використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення цілей організації.

ДЕМОНСТРАТИВНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ – відрізняють прагнення до успіху, бажання завжди добре виглядати і зазвичай нездатність критично ставитися до себе і своїх дій.

ДИФУЗИЯ – процес поширення нових трудових навиків серед працівників організації за допомогою різних комунікацій.

ДОВГОСТРОКОВИЙ ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ЗРОСТАННЯ – план професійного зростання робітника на весь період його трудової діяльності, який складається керівником високого рангу та співробітником за участю безпосередньо керівника й, бажано, психолога (у літературі частіше застосовується термін «план кар'єри»). Він передбачає прямий діалог співробітника з «високим» керівником, що має сприяти розвитку самосвідомості робітника, його активності й прагнення до досягнення цілей та може включати діаграму зростання («кар'єрограму») й графік зростання, що показує ріст кваліфікації та зарплати з часом. Цей підхід пов'язаний із персоніфікацією управління.

ДОКУМЕНТ – інформація, зафіксована на матеріальному носії, що мають офіційний характер і підлягають використанню або подальшій обробці і передачі адресату.

ДОКУМЕНТООБИГ – рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання: відправлення та (або) напряму в справу.

ДУХ КОЛЕКТИВУ – специфічна морально-психологічна атмосфера, яка панує в групі людей. Оскільки колектив є групою з чітко визначеною метою, позитивною соціальною орієнтацією, то він має позитивний вплив на своїх членів.

ДУХОВНИЙ СВІТ ОСОБИСТОСТІ – система свідомо-психологічних рис, особливостей, яка в своїй цілісності виявляє міру усвідомлення людиною сутності буття, свого місця та призначення в світі й виявляється в її ставленні до світу і до себе.

ДУХОВНІ ЦІННОСТІ – витвори людського духу, що зафіксовані в здобутках науки, мистецтва, моралі, культури.

ЕТИКА (від лат. *ethica*, грец. *ethos* – вдача, звичка) – філософська дисципліна про походження та сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти; набір моральних принципів і цінностей, що управляє поведінкою людини або групи людей та визначає позитивні й негативні оцінки їхніх думок і дій.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ – сукупність стадій, що проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

«ЗАЛУЧЕННЯ ДО УЧАСТІ» – стиль лідерства в моделі П. Херсі і К. Бланшара, за якого лідер встановлює партнерські відносини з послідовниками, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні з метою стимулювання бажання виконувати їх завдання.

ЗАКОН МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН М. ДЕЙЧА – певний тип відносин між членами робочої групи (кооперативний або конкурентний), має тенденцію посилюватися під впливом процесів та ефектів, які є його наслідком, тобто щозгуртованіша група, то більше ця згуртованість зростає і навпаки.

ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТУ – усвідомлене або неусвідомлене прагнення індивіда повторювати спосіб діяльності, який приводив його до досягнення мети й отримання бажаної винагороди.

ЗАКОННА ВЛАДА – вплив, оснований на традиції.

ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ – об'єктивно існуючі й систематично повторювані взаємозв'язки та взаємозалежності між окремими процесами і явищами в управлінні.

ЗАКОНОМІРНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ – об'єктивно існуючі, повторювані істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ ІНФОРМОВАНOSTІ ТА ВПОРЯДКОВАНOSTІ – полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ КОМПОЗИЦІЇ – прагнення організації до об'єднання з іншими організаціями.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ РОЗВИТКУ – полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ СИНЕРГІЇ – приріст енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів цієї організації.

ЗАСОБИ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ – методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

ЗАСТРЯЮЧИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ відрізняється владолюбством з елементами деспотизму, егоїзмом, прагнення показати себе, черствістю і злопам'ятністю.

ЗНАННЯ, УМІННЯ, НАВИЧКИ – в науковій літературі можна натрапити на абревіатуру ЗУН. Знання – засвоєний теоретичний матеріал. Уміння («розуму маєток») – знання + випробуваний спосіб виконання. Навичка – сформована у результаті навчання і повторення дія, що зумовлює бажаний результат.

ІМІДЖ (від англ. *image* – образ) **ОРГАНІЗАЦІЇ** – позитивний («золотий») запас будь-якої організації; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, тобто враження, яке організація та її співробітники справляють на людей та яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

ІНДИВІД (від лат. *individuum* – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА МІСІЯ – конкретне призначення співробітника в організації, що враховує його функціональні обов'язки, здібності, трудовий тип, прагнення, особливості.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ – здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи водночас найвищого рівня суб'єктивності.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ – стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навиків, методів, способів здійснення певної діяльності.

ІНДИВІДУАЛЬНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ – акти управління, адресовані певним об'єктам управління (накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки, резолюції).

ІННОВАЦІЇ – нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ – комплекс взаємопов'язаних науково-дослідних, проектно-конструкторських робіт й організаційних заходів зі створення нової чи вдосконалення наявної продукції та технологій і впровадження інших змін на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності й ринкового успіху.

ІННОВАЦІЙНИЙ БАР'ЄР – опір персоналу практичного впровадження будь-яких інновацій.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – розділ менеджменту, що вивчає управління нововведеннями.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ – це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення інноваційних цілей, тобто міра готовності до реалізації інноваційних проєктів.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС – процес управління нововведеннями, який охоплює: систематизацію надходження ідей, відбір ідей й створення нового продукту, аналіз економічної ефективності нового продукту, розроблення програми маркетингу продукту, створення нового продукту, тестування нового продукту на ринку, впровадження нового продукту у виробництво.

ІННОВАЦІЯ (НОВОВВЕДЕННЯ) – нова ідея, доведена до практичного впровадження.

ІНТРОВЕРТ – «звернений всередину» – обмежує контакти з оточуючими, йде в себе, уникає новин і подій, із працею пристосовується до нової обстановки.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ – основний напрям стратегічного планування, здійснюваного на рівні вищого управління організації. Розроблення та впровадження інновації – основний напрям стратегії організації. Головне в інноваційній політиці організації – формулювання основної мети розроблення інновації, визначення термінів і проведення оцінки результатів у виді конкретних цілей, скорочення термінів і впровадження інновації. Чітка інноваційна політика організації задає напрям для збирання інформації та вироблення пропозицій, що призводить до наполегливого пошуку можливостей та створює мотивацію для груп розроблювачів.

ІНТЕРАКТИВНИЙ КЕРІВНИК – керівник, що виявляє велику увагу до досягнення консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їхнім взаємодіям і порозумінню.

ІНТУЇЦІЯ – здатність індивіда, не звертаючись до логічних обрахунків швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

ІНФОРМАЦІЯ – сукупність відомостей, повідомлення, що зменшує наявну невизначеність у системі управління персоналом.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ – організація процедури збору, обробки та передачі адекватної, своєчасної й достовірної інформації для планування, контролю, оцінки та координації виробничої діяльності організації.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ – сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що сприяє ефективному проведенню всього процесу управління, у тому числі розробці й реалізації управлінських рішень.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ – система, що охоплює засоби та канали зв'язку між суб'єктом й об'єктом управління, спілкування та обміну інформацією між людьми, соціальними спільнотами, господарськими системами й організаціями.

ІНФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА – сукупність відомостей про внутрішній та зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), що використовується для оцінки ситуації та розроблення управлінських рішень.

ІРРАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – ґрунтується на передбаченні, що рішення приймається без пошуку та дослідження можливих альтернатив. Ірраціональна модель звичайно відображає бажання менеджерів задовольнити насамперед свої інтереси. Рішення за цією моделлю є функцією розподілу влади в організації.

КАДРОВА ПОЛІТИКА – система поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ (СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ) – специфічний набір принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ – засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

«КАНБАН» – система управління підприємством, основана на принципі «нульових виробничих запасів» (розроблена в Японії). З практичного погляду вона є дуже складною для реалізації. У межах цієї системи продукцію необхідно робити та поставляти саме в той час, коли вона необхідна споживачу, потрібно виготовляти деталі не на запас, а безпосередньо для збору, й постачати сировину саме в той момент, коли вона необхідна для виготовлення цих деталей. Підприємства, що використовують систему «канбан», одержують деталі й вузли щодня чи навіть кілька разів протягом дня. Якщо на типовому американському підприємстві виробничі запаси обновлюються 10–20 разів на рік, то на підприємствах, що використовують систему «канбан», – 50–100 разів на рік.

КАР'ЄРА – у широкому розумінні: послідовність розвитку людини в основних сферах життя (трудовій, родинній, творчій). Кар'єра характеризується динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. У вузькому розумінні вищезазначене поняття пов'язується із просуванням особистості у трудовій діяльності.

КВАЛІФІКАЦІЯ (від лат. *qualis* – якої якості та *facio* – роблю) – поняття психології праці, що означає ступінь професійної підготовленості працівника до певного виду діяльності. Кваліфікацію набувають у процесі оволодіння індивідом знаннями, вміннями та навиками (загальнотрудовими та спеціальними).

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА – короткий виклад основних завдань, прав, обов'язків і навиків, які повинні бути притаманні виконавцю певної посади.

КВАЛІФІКАЦІЯ – ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь і навиків, необхідних для виконання ним певної роботи.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ – поділ усіх співробітників організації на групи за різними ознаками для оптимізації процесів управління персоналом.

КЕРІВНИК – особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними їй матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами.

КЕРІВНИЦТВО – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання; процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань; процеси планування, організації, розпорядництва, координування, мотивування, контролювання та регулювання й наставництво щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

КЕРОВАНА ПІДСИСТЕМА – задіяні у виробництві людські, матеріальні та фінансові ресурси організації (підсистема організації, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації).

КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА – частина соціальної складової організації, яка виконує функції управління керованою підсистемою.

КІЛЬКІСНА ТА ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ ЦІЛЕЙ – кількісне вираження або якісне оцінювання цілей у взаємозв'язку з якістю праці працівників.

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити й оцінити.

КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути в цьому процесі абсолютно об'єктивною та раціональною (мати чітку мету прийняття рішення, мати вичерпну інформацію про ситуацію прийняття рішення, можливі альтернативи і наслідки їх реалізації), а вибрана альтернатива – максимізувати вигоди для організації.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ (або конкурентні переваги) – характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги над іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції

за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

КОЛЕКТИВ (від лат. *collectivus* – збірний) – вищий рівень розвитку та функціонування соціальної групи, що відзначається єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних стосунків. Для колективу характерна єдність цілей, високий рівень спілкування.

КОЛЕКТИВИЗМ – особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМИ – спосіб стимулювати уяву та розглянути нові ідеї та проекти.

КОЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ – стиль лідерства в концепції Р. Блейка і Дж. Моутон, за якого в колективі формується атмосфера взаємної поваги та довіри, а досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих.

КОЛЕКТИВНИЙ СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР – правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини в організації або в індивідуального підприємця. Сторонами колективного договору є працівники та роботодавець.

КОМПЕТЕНЦІЇ (від лат. *competo* – «домагаюся», «відповідаю», «підходжу») – набір факторів, що включають ділові та особистісні якості, знання, уміння і навички, необхідні працівникам для успішного виконання своєї роботи.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної та спеціальної ерудиції, необхідного досвіду роботи, відповідних умінь і навичок щодо управління колективом, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

КОМПЕТЕНЦІЯ (від лат. *competo* – відповідаю, належу) – сукупність повноважень й обов'язків органу управління, в межах яких він має право та зобов'язаний діяти самостійно.

КОМПЛЕКСНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА – накреслений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні терміни комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.

КОМПРОМІС (від лат. *compromissus* – погодження, угода, взаємні поступки) – шлях знаходження різними силами, групами, політичними партіями взаємоприйняттого рішення, примирення позицій через компроміс з питань, що розглядаються для досягнення певних цілей.

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА (від лат. *communico* – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

КОМУНІКАТИВНА СХЕМА – спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються і свідомо, і стихійно.

КОНФЛІКТ (від лат. *conflictus* – зіткнення) – ситуація, набір обставин, за якої виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів, є відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами або внутрішній дискомфорт однієї особи. Види конфліктів: функціональні – тобто такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість; дисфункціональні – паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

КОНФЛІКТ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ – несумісні відмінності в діяльності двох або більше людей, що викликають протидію та порушують ділові стосунки в організації.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ – ситуація, за якої цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у суперечність між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

КОНФОРМНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ – властивий людям, які легко адаптуються в нових умовах, але відрізняються несаможиттєвістю і незібраністю. Тому вони можуть ефективно діяти тільки за підтримки колег, навіть якщо самі володіють високою кваліфікацією.

КОНЦЕПЦІЯ ТИПІВ УПРАВЛІННЯ Р. БЛЕЙКА І ДЖ. МОУТОН – одна з поведінкових концепцій лідерства, в якій на основі двох критеріїв (рівень турботи про людей та рівень турботи про виробництво) побудовано таблицю (решітку), в межах якої окреслені зони п'яти стилів лідерства.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ – система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в корпорації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – норми, відповідно до яких можуть прийматися альтернативні рішення.

КРИТЕРІЙ ДОСТАТНОСТІ – ситуація, коли особа, що відповідальна за прийняття рішення, вивчає альтернативи лише доти, доки не знайде рішення, яке задовольняє мінімальні вимоги, а відтак припиняє пошук найкращого.

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ – мірило для визначення (оцінки) ефективності, яке характеризує сутнісний зміст ефективності й визначає принцип її вимірювання.

КУЛЬТУРА (від лат. *cultura* – обробка, виховання, освіта) – сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, вміння використовувати їх для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління.

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ – система колективних цінностей, переконань, традицій та норм поведінки, що робить помітний вплив на поведінку і окремих індивідів, і груп людей, що працюють на підприємстві, а отже, й на процеси та результати спільної роботи; характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці й реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, способах вирішення проблем організації праці й виробництва, в обладнанні та внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо.

КУЛЬТУРА ОСОБИСТОСТІ – рівень розвитку системи соціокультурних якостей, які формуються в структурі та процесі життєдіяльності індивіда (в умовах мікро- і макросередовища) й забезпечують і продуктивні, і репродуктивні її сторони. Культура особистості є індивідуальною формою відображення результатів сприйняття особистістю культурних цінностей, мірою активного засвоєння загальнолюдських і національних культурних багатств, мірою

її індивідуальної культурної діяльності. Компонентами культури особистості є ціннісні якості, які системно формуються та реалізуються в діяльності, та в яких досягнення суспільної культури виявляються як особистісні досягнення.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ – сукупність теоретичних і практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

КУЛЬТУРНА НОРМА – імперативне (вимогливе) вираження культурних цінностей у системі правил, які мають відтворюватися в поведінці членів суспільства.

ЛАНКА УПРАВЛІННЯ (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні організаційної структури управління).

ЛЕВЕРИДЖ – використання позикового капіталу для збільшення дохідності інвестицій; відношення позикових коштів до власного капіталу організації.

ЛІДЕР (від англ. *lead* – вести, керувати) – особистість, яка має беззастережний авторитет і повагу у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями.

ЛІДЕРСТВО – один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи поєднує, направляє дії всієї групи; специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризується здатністю однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей. Отже, лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВІ – сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей свого характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

МИСТЕЦЬКИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – підхід до розроблення рішень, що ґрунтуються на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА «ШЛЯХ-МЕТА» ХАУСА-МІТЧЕЛЛА – ґрунтується на передбаченні, що між ефективним лідерством і рівнем мотиваційної сили очікувань послідовників є прямий зв'язок. Отже, ефективний лідер – той, хто допомагає послідовникам іти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще й найзручніше виконати завдання та завдяки цьому збільшити персональне винагородження.

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА П. ХЕРСІ Й К. БЛАНШАРА – ґрунтується на передбаченні, що вибір керівником одного із чотирьох запропонованих у моделі стилів лідерства («давати вказівки», «переконання», «залучення до участі», «делегування») залежить від ступеня (стадії) «зрілості підлеглих».

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА Ф. ФІДЛЕРА – пояснює вибір одного з двох, запропонованих у моделі стилів лідерства (орієнтація на підлеглих або орієнтація на роботу), впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) стосунки: лідер – послідовники; 2) структурованість завдання для підлеглих; 3) рівень посадових повноважень керівника.

МОРАЛЬНІ ЯКОСТІ – моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

МОРАЛЬНІСТЬ – вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснювати моральні дії та вчинки.

МОТИВАЦІЯ – у сучасній психології під мотивацією (від франц. *motif*) – спонукання – зазвичай розуміють комплекс мотивів, які визначають стан особистості, її схильність або несхильність до тих чи інших дій, вчинків тощо. У менеджменті під мотивацією частіше розуміють створення системи стимулів, що орієнтують людину на вибір тих видів і форм діяльності, які необхідні для досягнення цілей організації.

МОТИВИ БЕЗПЕКИ – вибір способу діяльності, орієнтований на уникнення небажаних санкцій за її неналежні результати.

МОТИВИ ПІДПОРЯДКУВАННЯ – вибір способу діяльності відповідно до групових норм і рольових приписів.

МОТИВИ ПРИДБАННЯ – вибір способу діяльності задля отримання матеріальних, соціальних і психологічних винагород за її результати.

МОТИВИ ЗАДОВОЛЕННЯ – вибір способу діяльності з метою отримання позитивних емоцій від процесу і (або) результату праці.

МИСЛЕННЯ – процес пізнавальної діяльності індивіда, що характеризується узагальненим і опосередкованим відображенням дійсності.

НАВИЧКИ – способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності.

НАВЧАННЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ – форма виробничого навчання, коли досвідченого робітника просять «взяти під крило» новачка та на реальних прикладах продемонструвати йому, як варто виконувати завдання.

НАВЧАННЯ ПОВЕДІНЦІ – доволі усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ – фактор, що впливає на розроблення функціональної структури організації, характеризує специфіку й сферу діяльності підприємства.

НАСТАВНИЦТВО – тривалі довірливі, що розвиваються за певною програмою, робочі стосунки між старшими і молодшими за посадою і віком співробітниками.

НЕСТІЙКИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ – виявляється у відсутності твердих внутрішніх принципів і переконань, прагнення до миттєвих задоволень. Люди з таким характером потребують постійного контролю, але вони мобільні й контактні.

НЕФОРМАЛЬНА ГРУПА – група людей, що добровільно об'єднуються на основі спільності інтересів і цілей.

НЕФОРМАЛЬНИЙ ЛІДЕР – керівник неформальної групи, отримав свій соціальний статус не від адміністрації, а від групи.

НОВАТОРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ – конструкція нового виробу, що істотно відрізняється від колишнього.

НОРМАТИВНИЙ ПРАВОВИЙ АКТ – владний припис державних органів, що встановлює, змінює чи скасовує норми права.

ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ – матеріальний предмет або нематеріальне явище, з приводу якої виникає зіткнення інтересів учасників конфлікту.

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – керована підсистема, те, чим управляють (персонал, підрозділ, група людей).

ОСВІТА – процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя і праці.

ОПЛАТА ПРАЦІ – грошове вираження вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

ОПОРТУНІЗМ ЯК СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА – пристосовницька (у контексті застосування будь-якого із стилів лідерства) поведінка керівника, спрямовану на досягнення його особистих інтересів (внесок в успіх організації на другому місці відносно особистої вигоди).

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ – особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління певного рівня.

ОРГАНІГРАМА – схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ – сукупність процесів, за допомогою яких усувають невизначеність та конфлікти між співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створюють середовище, придатне для їхньої спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: поділ праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю, створення механізмів координації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ – передбачає ознайомлення нового працівника з особливостями організаційного механізму управління підприємством, місцем його підрозділу та посади в організаційній структурі.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ – система формальних і неформальних зв'язків між людьми, в рамках яких реалізується трудова діяльність.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – структура, елементами якої слугують підрозділи або окремі учасники системи, а зв'язки виражають включеність учасників або підрозділів у інші підрозділи.

ОРГАНІЗАЦІЯ – соціальна система управління, група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певних цілей.

ПЕРВИННІ ТА ВТОРИННІ ПОТРЕБИ – первинні потреби визнаються за своєю природою біологічними і зазвичай вроджено генетичними. Найчастіше вони набувають форму фізіологічних потреб

організму. Вторинні потреби – це необхідність у явищах психологічного характеру. Вторинні потреби у людини більш індивідуальні, оскільки мають не так вроджений, як набутий характер. Вони виробляються у ході набуття життєвого досвіду, залежать від умов існування людини і багато в чому формують її духовний вигляд.

ПЕРЕПІДГОТОВКА КАДРІВ – навчання кадрів із метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ – сукупність трудових ресурсів, які є у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією необхідною для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності й перспективного розвитку. В цьому підході ключовими є якісні характеристики співробітників організації, а також процеси управління.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ – навчання кадрів із метою вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

ПІДГОТОВКА КАДРІВ – планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – локальний нормативний документ, що встановлює єдині вимоги до періодичності, процедури, методики проведення атестації всього персоналу, а також до змісту, порядку розроблення, затвердження методик атестації.

ПОТРЕБИ – це суб'єктивне відчуття необхідності задоволення якихось своїх потреб індивідом.

ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ – розроблення заходів і прогнозування параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до цілей і завдань роботи з персоналом та стратегії розвитку компанії загалом.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ – різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації (тобто планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства). Охоплює такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установа місії та цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; 4) оцінювання й аналіз факторів

зовнішнього середовища; 5) оцінювання й аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) виконання розрахунків, обґрунтувань, проєктних рішень; 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 8) вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення; 9) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – поведінка, яка ґрунтується на передбаченні, що можливості менеджера у своєму бажанні прийняти раціональне рішення завжди обмежені внаслідок впливу чисельних об'єктивних (можливості отримати вичерпну інформацію) та суб'єктивних (власні здібності, звички, упередженість) факторів. Тому в межах поведінкової моделі менеджери не оптимізують свій вибір, а шукають варіанти задовільного (достатньо доброго) розв'язання проблеми. Для цієї моделі характерні спрощений опис й аналіз проблемної ситуації, обмежена кількість альтернатив і критеріїв їх вибору.

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ЛІДЕРСТВА – сукупність концепцій лідерства, які ґрунтуються на передбаченні, що результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінкові концепції спрямовані на дослідження того, що та як роблять ефективні лідери у взаєминах із послідовниками.

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ – комплекс об'єктивних і суб'єктивних умов або обставин, що вступають у суперечність і викликають конфлікт.

ПРОГНОСТИЧНА ЦІННІСТЬ – можливість використання результатів тестування для прогнозу динаміки розвитку та формування цільових ознак працівника.

ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ – адаптація до робочого місця, знарядь і засобів праці, технологічних процесів, тимчасових параметрів роботи, об'єктів праці, предметів праці, характеру взаємодії між працівниками у процесі праці.

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ – здатність змінювати вид праці, переключатися на інші види діяльності в зв'язку з прогресивними змінами техніки та технології виробництва.

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ – науково-практична система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення, що містить повідомлення молоді знань про різні професії, їхні особливості, виховання інтересу до певної професії чи групи професій з урахуванням особистих нахилів.

ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ – процес прийняття рішення особистістю щодо вибору майбутньої трудової діяльності, що полягає в усвідомленні особистістю себе як суб'єкта конкретної професійної діяльності і передбачає самооцінку людиною індивідуально-психологічних якостей та зіставлення своїх можливостей із психологічними вимогами професії до спеціаліста.

ПРОФЕСІОГРАМА – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ – певний рівень успішності виконання професійної діяльності. Професіоналізм сучасного фахівця виявляється у високій підготовленості його до виконання складних видів діяльності, професійній мобільності, систематичному зростанні виробничої кваліфікації та творчої активності.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВІК – співвіднесення реальних характеристик поведінки людини з віком.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ – це атмосфера, яка створюється в колективі, психологічний настрій.

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ – пристосування до нових фізіологічних умов праці або до нових психічних і фізичних навантажень.

РАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ – систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість й управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні та володіють вичерпною інформацією.

РЕАКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ – якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

РЕАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ – поведінка, яка відображає реальне ставлення працівників до справи, обов'язків, до свого керівника, колег тощо.

РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА – процес, під час якого керівник, засвоюючи соціальний, моральний і професійний досвід,

постійно підвищує свій реальний соціальний, моральний та професійний статус.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

РОТАЦІЯ КАДРІВ – регулярне переміщення персоналу всередині організації на інші посади і робочі місця.

РОТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – процедура систематичної зміни роботи конкретним співробітником компанії на певний період.

САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ – відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

САМОВИЗНАЧЕННЯ – самостійний вибір людиною свого життєвого шляху, мети, цінностей, моральних норм, професії та умов життя.

САМОКОНТРОЛЬ – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

САМОСВІДОМІСТЬ – порівняно стійка, така, що сприймається як неповторна система уявлень індивіда про себе, образ власного «Я» – своїх цінностей, якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значущості тощо. Часто застосовується більш загальний термін «Я – концепція», який, окрім зазначеного когнітивного (усвідомленого) компонента, охоплює емоційний аспект, оціночно-вольовий тощо. Часто підкреслюється, що самосвідомість – переживання єдності та специфічності «Я» як істоти, котра наділена думками, бажаннями, – протилежне усвідомленню зовнішнього світу. На думку І. Канта, самосвідомість й усвідомлення зовнішнього світу узгоджуються: «Свідомість мого власного наявного буття є одночасно безпосереднім усвідомленням буття інших речей, що знаходяться поза мною». Формування адекватної «Я – концепції» та самосвідомості – одна з найважливіших умов виховання.

САМОСПОСТЕРЕЖЕННЯ – безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – сукупність методологічних засобів управління, дія яких спрямована на підтримку й оптимізацію діяльності персоналу щодо виконання поставлених цілей і завдань.

СИСТЕМА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ (загальних і конкретних) – комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління за його цілеспрямованого впливу на об'єкт.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – сукупність типових і порівняно стабільних прийомів і механізмів владного та лідерського впливу керівника на підлеглих із метою ефективного виконання управлінських функцій, виробничих завдань досягнення цілей організації (системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації та виявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого керівнику управлінського персоналу).

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА АВТОКРАТИЧНИЙ – стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ДЕМОКРАТИЧНИЙ – стиль керування, для якого характерні: високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА КОМБІНОВАНИЙ – стиль, який передбачає різні варіанти поєднання демократичного, ліберального й авторитарного стилів керівництва.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЛІБЕРАЛЬНИЙ (ПАСИВНИЙ) – стиль керування, який характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення й контролювати свою роботу.

СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ – особлива форма взаємодії суб'єкта і середовища, яка характеризується як вживання індивіда в соціальне середовище і проходить у кілька етапів: впровадження в середовище; прийняття та засвоєння норм і цінностей цього середовища; активне ставлення суб'єкта до середовища з метою найбільш повного задоволення колективних інтересів.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ – добровільний відгук підприємства торгівлі на потреби суспільства і на добровільне дотримання ним загальноприйнятих економічних, правових і моральних норм.

СОЦІАЛЬНА МЕТА – забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

СОЦІАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТІВ УДОСКОНАЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – виявляється в можливості досягнення позитивних змін в організації з пошляду умов діяльності працівників.

СЕРЕДНЬООБЛІКОВА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ – працівники, які перебувають у штаті, зокрема, які працюють за сумісництвом, а також особи, які не перебувають у штаті (виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру за відповідний звітний податковий період).

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих для впливу на них, що спонукає до досягнення цілей організації.

СТИМУЛ (від від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяли тварин) – вплив, що обумовлює динаміку психічних станів індивіда.

СТРАХ – емоція, що виникає в ситуаціях передбачення загрози біологічному або соціальному існуванню індивіда, спрямована на джерело уявної або дійсної небезпеки.

СУБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ – учасники конфлікту, чиї інтереси безпосередньо перетинаються в ході конфлікту і для яких об'єкт конфлікту має суб'єктивну цінність.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ – елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління; група людей, які ставлять цілі перед об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління та контролюють їх виконання.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – особа, що реалізує управлінські відносини.

ТВОРЧІСТЬ – діяльність, результатом якої є створення нових духовних і матеріальних цінностей. У процесі творчості людина змінює себе, світ і своє місце у світі. Творчість пов'язана з прагненням людини до самореалізації. У творчості важлике значення має уява, інтуїція, вміння поєднувати несвідоме зі свідомим, логічним. Багато хто вважає вершиною творчого процесу інсайт (осяяння), природа якого не до кінця розкрита. Творчість завжди містить елемент таємниці, непередбачуваності. Крім того, у творчості великий рівень емоцій, азарту. Тому для пояснення процесу творчості деякі психологи (наприклад, І. Хейзинга) використовують теорію гри.

ТВОРЧА АКТИВНІСТЬ – діяльність, спрямована на вирішення неординарних виробничих завдань, сприяє підвищенню якісних і кількісних результатів праці.

ТЕМПЕРАМЕНТ (від лат. *temperamentum* – узгодженість, устрій) – сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких

є тип вищої нервової діяльності (сила, швидкість, напруженість, урівноваженість перебігу психічних процесів).

ТЕОРІЇ ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА – сукупність теорій лідерства, в основу яких покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження цих теорій – хто такі ефективні лідери.

ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ – одна з теорій змісту мотивації, в основу якої покладено припущення, що мотивація людини в організації визначається комплексом потреб, причому потреби кожного індивіда (фізіологічні, у безпеці, соціальні, у повазі, у самореалізації) задовольняються в ієрархічному порядку.

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА – одна із теорій змісту мотивації, яка стверджує, що для створення ситуації мотивації керівник має забезпечити для підлеглих наявність не тільки «гігієнічних» факторів, пов'язаних середовищем, у якому здійснюється робота (прийнятний рівень заробітної плати, умов праці, взаємин із начальником тощо), а й «мотиваційних» факторів, пов'язаних змістовністю самої роботи (визнання досягнень і результатів, відповідальність, професійне та службове зростання тощо).

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ПРОЦЕСІЙНОЇ – сукупність теорій мотивації, які концентрують увагу на вивченні та поясненні процесу (механізму) вибору людиною зразків її поведінки в організації.

ТЕОРІЯ НАБУТИХ ПОТРЕБ Д. МАК-КЛЕЛЛАНДА – одна з теорій змісту мотивацій, згідно з якою поведінку людини в організації визначають одночасно три набуті нею під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання групи потреб: 1) в успіху; 2) у владі; 3) у співучасті.

ТЕОРІЯ СПОДІВАНЬ (ОЧІКУВАНЬ) В. ВРУМА – одна з теорій процесу мотивації, яка ґрунтується на передбаченні, що мотивація людини в організації залежить від її уявлення щодо власної спроможності виконати робоче завдання, щодо достатності винагородження його виконання та щодо можливостей одержати бажане винагородження. Якщо хоча б одне з цих трьох уявлень буде негативним, то слабкою буде й мотивація до діяльності людини загалом.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА – одна з теорій процесу мотивації, яка пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного трудового внеску в результаті діяльності організації порівняно з винагородою та внесками інших її співробітників.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ – сукупність основних, фундаментальних положень, норм і правил, які відображають вимоги до управлінської діяльності й якими слід керуватися менеджерам в практичній роботі.

УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ПРЕТЕНЗІЯМИ – регулювання відносин із різними групами навколишнього середовища.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ – сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені й узгоджені всіма працівниками організації (складається з процесу планування результатів, процесу ситуаційного управління та процесу контролю).

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ – спосіб управління, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей організації загалом.

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ – вид управлінської діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНЕ – здійснюване державою управління суспільством за допомогою системи утворених нею органів.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ – комплекс стратегічних й оперативних заходів і практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою продукцією та затраченими виробничими ресурсами.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ – науково-практична діяльність із визначення мети проєкту (цілей створення) та організації робіт груп людей так, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНЕ – визначення та реалізація комплексів заходів для узгодженої діяльності індивідів, трудових колективів, територіальних, соціально-класових, етнічних й інших спільнот.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ – сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ – форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами елементів.

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ – системна допомога з боку зовнішніх консультантів організаціям, управлінським кадрам

у вдосконаленні практики управління, підвищенні і індивідуальної продуктивності, і ефективності діяльності організації загалом.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації (результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації).

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ – процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів і резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ – відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником і підлеглими.

УСВІДОМЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу й значення дій та їх наслідків.

УСНА КОМУНІКАЦІЯ – метод обміну інформацією, який відбувається у формі безпосереднього спілкування відправника й одержувача повідомлення (промова, нарада, групова дискусія, телефонна розмова тощо).

УСТАНОВКА – готовність, схильність суб'єкта (часто неусвідомлювана), яка виникає при передбаченні ним появи певного об'єкта або ситуації, забезпечує певну спрямованість поведінки та діяльності. У соціальній психології та соціології – суб'єктивна орієнтація індивідів як членів групи (або суспільства) на певні соціально прийняті способи поведінки.

УЯВЛЕННЯ – образи об'єктів, подій, явищ, що виникають на основі їхнього пригадування або ж уяви. На відміну від сприйняття, можуть мати узагальнений характер і стосуються не тільки сьогодення, а й минулого та майбутнього.

ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ – комплекси дій та операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому й зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації. **ФУНКЦІОНАЛЬНА ВАЛЮТА** – валюта, в якій здійснюється більшість операцій дочірньою компанією.

ФУНКЦІОНАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ – концепція, згідно з якою управління розглядається з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу,

а ефективність управління характеризує зіставлення результатів і витрат системи управління.

ХАРАКТЕР (від грец. *charakter* – риса, особливість) – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – параметр організаційної структури, який характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності за вертикаллю управління та полягає у зосередженні владних повноважень і концентрації прав прийняття рішень на верхньому рівні управління організацією.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ – зосередження виконання управлінських функцій і прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Я-КОНЦЕПЦІЯ – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

ЯКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Список літератури

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні / за заг. ред. проф. В. Б. Авер'янова. К. : ПАН України, Інститут держави і права ім. В. Корецького, 1999. 265 с.
2. Авер'янов В. Б. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку. К. : Видавничий дім «Ін-Юре», 1999. 272 с.
3. Айзенк Г. Проверьте ваши способности. М. : Мир, 1972.
4. Айроян Э. А., Глазычев А. В. Профессиональная деформация сотрудников ОВД // *Место и роль ОВД в системе уголовной юстиции* : материалы межвуз. науч. конф. слушателей, курсантов и студентов. Омск : Омск. Акад. МВД России, 2010. Вып. 14. С.113–116.
5. Акмеология: учеб. / общ. ред. А. А. Деркача. М. : Изд-во РАГС, 2002. 681 с.
6. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. Л. : Наука, 1969. 267 с.
7. Андросюк В. Г., Казміренко Л. І., Кондратьєв Я. Ю. Юридична психологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів. НАВС України. К. : Видав Дім «Ін Юре», 2000. 351 с.
8. Антонян Ю.М. Изучение личности преступника: Учеб. пособие./ Ю.М. Антонян. – М.: ВНИИ МВД СССР, 1982. – 79 с.
9. Антонян Ю. М., Гульдман В. В. Криминальная патопсихологія. М. : Педагогика, 1991. 325 с.
10. Ануфрієв М. І. Основні напрямки кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України: організаційно-правовий аспект : монографія. Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2001. 236 с.
11. Арефьев О. Н., Старикова Л. Д. Теоретические основы непрерывного образования. Ростов н/Д : Феникс, 2008. 475 с.
12. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти. Х. : УВС, 2000. 368 с.
13. Астапкин И. В., Фатула А. В. Кадровое обеспечение органов внутренних дел. М. : Академия МВД России, 1994. 22 с.
14. Атаманчук Г. В. Конституционные основы государственной службы и кадровой политики. М., 1997. 338 с.
15. Атаманчук Г. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография. М. : Изд-во РАГС, 2002. 272 с.

16. Атаманчук Г. Теория государственного управления : курс лекций. 2-е изд. доп. М. : Омега, 2004. 584 с.
17. Атаманчук Г. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М. : Экономика, 2002. 567 с.
18. Афанасьева О. В. Развитие творческого потенциала личности. *Актуальные проблемы совершенствования профессиональной подготовки и переподготовки кадров* : сб. материалов Межвузовской научно-практической конференции. Домодедово, 1998. 2 ч. С. 32–44.
19. Ахола Т., Фурман Б. Краткосрочная позитивная психотерапия (терапия, фокусирующаяся на решении). СПб. : Питер, 1996 234 с.
20. Байметов В. А. Диалог в профессиональном самоопределении (в контексте психологического консультирования по выбору профессии) : автореф. ... дисс. М. : Наука, 1990. 19 с.
21. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб. : Речь, 2006. 400 с.
22. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 417с.
23. Балабанова Л. М. Категорія норми у дослідженні та регулюванні функціональних станів людини : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. Наук. К., 2001. 21 с.
24. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Х. : Фортуна-Прес, 1998. 256 с.
25. Бандурка О. М., Кузнiченко С. О. Органiзацiя дiяльностi органiв внутрiшнiх справ в умовах надзвичайних ситуацiй техногенного та природного характеру : наук.-практ. посiбник. Х. : Вид-во ун-ту внутрiшнiх справ, 2000. 116 с.
26. Бандурка О. М. Теорiя i практика управлiння органами внутрiшнiх справ України. Х. : НУВС, 2004. 780 с.
27. Бандурка О. М., Соболев В. О. Теорiя та методи роботи з персоналом в органах внутрiшнiх справ : пiдручник. Х. : Вид-во унiверситету внутрiшнiх справ, 2000. 480 с.
28. Бандурка О. М. Управлiння в органах внутрiшнiх справ України : пiдручник. Х. : Унiверситет внутрiшнiх справ, 1998. 480 с.
29. Бандурка О. М., Греченко В. А., Ярмиш О. Н. Полiцiя в Україні: iсторико-правове дослідження : монографiя. Х. : Золота миля, 2012. 616 с.
30. Баранов П. П. Стереотипы профессионального правосознания работников органов внутренних дел и пути их преодоления:

теоретические и организационно-правовые проблемы применения наказания. Уфа : УВШ МВД СССР, 1990. 182 с.

31. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія. К. : Ніка-Центр, 2002. 296 с.
32. Бедь В. В. Юридична психологія : навч. посібник. Вид. 4-те, стереотипне. Львів : Новий світ-2000, 2007. 376 с.
33. Безносков С. П. Профессиональная деформация личности. СПб. : Речь, 2004 272 с.
34. Безносков С. П. Профессиональная деформация и воспитание личности. *Психологическое обеспечение социального развития человека*. СПб. : Речь, 2004. 271 с.
35. Безносков С. П. Профессиональная деформация личности. СПб. : Санкт-Петербургский университет МВД России, 2004. 272 с.
36. Бернар Гурне. Державне управління. К. : Основа, 1999. 1665 с.
37. Бесчастный В. М., Гребеньков Г. В. Моральна складова професіоналізму правоохоронців. Віче. 2012. № 14. С. 4–5.
38. Биховець Н. М. Англо-український, українсько-англійський словник / укладачі: Н. М. Биховець, І. І. Борисенко, Г. О. Герасименко та ін.; за ред. Ю. О. Жлуктенка. К. : Академія, 1997. 696 с.
39. Блюм Г. Психодинамические теории личности. М. : Знание, 1996. 190 с.
40. Бобнева М. И. Психологические проблемы социального развития личности. *Социальная психология личности*. М. : Наука, 1979. С. 48.
41. Бодалев А.А. Личность и общение. М. : Педагогика, 1983. 256 с.
42. Бодров В. А. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности / В. А. Бодров – М.: ПЕРСЭ, 2003. – 768 с.
43. Бодров В. А. Проблемы профессионально-психологического отбора. *Психологический журнал*. 1985. № 2. С. 85–94.
44. Бодров В. А. Психологическое исследование проблемы профессионализации личности. *Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала* / под ред. В. А. Бодрова. М. : Ин-тут психологии АН СРСР, 1991. С. 3–26.
45. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. М. : ПЕРСЭ, 2001. 511 с.
46. Бодров В. А. Профессионально-психологическая пригодность. М. : ПЕР-СЭ, 2001. 511 с.

47. Болонський процес і проблеми реформування системи професійно-психологічної підготовки майбутніх фахівців ОВС у вищих навчальних закладах МВС України / Л. М. Прудка. *Основні напрямки реформування ОВС в умовах розбудови демократичної держави* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 14–15 жовтня 2004 р.) / за заг. ред. проф. О. Ф. Долженкова. Одеса : Вид-во Одеського юридичного інституту Національного університету внутрішніх справ, 2004. Ч. 2. С. 261–265.
48. Бондаренко А. Ф. Психологическая помощь: теория и практика. Изд. 3-е, испр. и доп. М. : Независимая фирма «Класс», 2001. 336 с.
49. Боровикова С. А. Профессиональное самоопределение. *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности* / под ред. Г. С. Никифорова. СПб. : СПбУ, 1991. 498 с.
50. Буданов А. В. Психолого-педагогические пути преодоления профессиональной деформации сотрудников ОВД. М. : ГУК МВД РФ, 1994. 154 с.
51. Булденко К. А. Профессиональная этика сотрудников милиции. Хабаровськ : Изд-во Хаб. ВШ МВД России, 1991. 27 с.
52. Бурлачук Л. Ф., Грабска Н. И., Кочарян А. С. Основы психотерапии. К. : Ника-Центр, 1999. 278 с.
53. Бурыкин В. М. Профилактика профессиональной деформации личности сотрудника органов внутренних дел. М. : ИМЦ ГУК МВД России, 2004. 144 с.
54. Васильев В. Л. Юридическая психология : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2000. 613 с.
55. Васильев Л. М. Профессиональная деформация следователя как логико-гносеологическая категория и процесс презюмирования. *Проблемы охраны прав граждан в сфере борьбы с преступностью*. Иваново : Изд-во Ивановского ун-та, 1980. 211 с.
56. Венедиктов В. С. Деякі напрямки методичного забезпечення навчально-виховного процесу в вузах МВС України. *Вісник університету внутрішніх справ*. 1998. № 1. С. 138–141.
57. Венедиктов В. С., Іншин М. І. та ін. Організаційно-правові засади професійної підготовки персоналу органів внутрішніх справ України. Х. : НУВС, 2003. 212 с.
58. Венедиктов В. С., Іншин М. І. Організаційно-правові засади проходження служби в органах внутрішніх справ України : наук.-практ. посіб. Х. : Вид-во Нац. Ун-ту внутр. справ, 2002. 164 с.

59. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальностей «Державне управління», «Державна служба». К. : Вид-во Української академії державного управління при Президентові України, 2000. 156 с.
60. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 150 с.
61. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування і принципи. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 1999. №4. С. 60–68.
62. Гайек Ф. А. Право, законодавство і свобода. Нове визначення ліберальних принципів справедливості і політичної економії. Т. I–III / пер. з англ. К. : Аквілон-Прес, 2000. 448 с.
63. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Общий и специальный менеджмент : учебник. М. : РАГС, 2000. 568 с.
64. Гегель Г. В. Наука логики: В 3 т. М. : «Мысль», 1972. Т. 3. С. 212.
65. Гелрігел Д., Слокум – молодший Дж., Вудмен Р, Бренінг Н. Організаційна поведінка. К. : Основи, 2001. 726 с.
66. Гогіна Л. Проблемні питання професійної підготовки керівних кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник УАДУ*, 2003. № 2. С. 297–307.
67. Годфруа Ж. Что такое психология. В 2 т. М. : Знание, 1992. 890 с.
68. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком*. 2010. № 6 (82). С. 34–39.
69. Горбушина О. П. Психологический тренинг. Секреты проведения. СПб. : Питер, 2008. 176 с.
70. Горпинич О.В. формування конкурентоздатної управлінської команди. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16–17 березня 2017 р.)* / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. К. : Державний університет телекомунікацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2017. С. 41–42.
71. Государственное и муниципальное управление : справочник / Н. И. Глазунова, М. Г. Анахин, Г. В. Атаманчук, Д. Н. Бахрах, А. Л. Гурторова. М. : Магистр, 1997. 496 с.
72. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. 5 изд., испр. и доп. СПб. : Речь, 2003. 655с.

73. Гуцериев Х. С., Сальников В. П. и др. Правовая и духовная культура сотрудников правоохранительных органов. СПб. : МПБЮИ, 1996. 416 с.
74. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. СПб. : Олма Медиа Групп, 2009 576 с.
75. Даниличева Н. А. Психология профессионального выбора. СПб : СЛП, 1998. 144 с.
76. Деев В. Г. Психология направленности личности осужденных, отбывающих наказание в исправительно-трудовых учреждениях : автореф. дисс. на соиск. уч. степени д-ра психол. наук: 19.00.06 «Юридическая психология» / Акад. МВД СССР. М., 1986. 36 с.
77. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / відпов. ред. проф. Н. Р. Нижник. К. : Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1997. 448 с.
78. Деформация в образе, обуславливающие совершение насильственных преступлений : сб. научн. тр. Всесоюзн. ин-т по изуч. причин и разработке мер по предупреждению преступности. 1985. 105 с.
79. Джужа О. М. Кримінологія, Кондратьєв Я. Ю., Кулик О. Г., Михайленко П. П. та ін.; за заг. ред. О. М. Джужи. К. : Юрінком Інтер, 2002. 416 с.
80. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / наук. ред. В. А. Козаков. К. : ЗАТ «Нічлзва», 2000. 280 с.
81. Диагностика здоровья. Психологический практикум / под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб. : Речь, 2007. 950с.
82. Доборез І. Нагляд за додержанням законів підрозділами ДАІ. *Вісник Прокуратури*. 2006. № 6. С. 22–27.
83. Додин Е. В. Сборник научных трудов. Одесса : Полиграф, 2007. 408 с.
84. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. М. : Лантерна Вита, 1995. 228 с.
85. Дубенко С. Д. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. праць Української Академії державного управління при Президентові України*. Вип. 2. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К., 2000. Ч. III. С. 50–3.
86. Дубенко С. Державна служба в Україні: Навч. посібник для студентів і слухачів із спеціальності «Державне управління». К. : Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. 168 с.

87. Дубенко С. Кадрова політика – пріоритетний напрям створення дієздатного державного апарату. Україна: поступ у XXI століття : наук.-метод. поради лектору. *Наук.-метод. зб.* / редкол.: В. І. Луговий (голова), В. М. Князев, І. Ф. Надольний І. Ф. та ін. К., 2000. С. 102–110.
88. Дубенко С. Стан і перспективи розвитку державної служби України. *Парламентар.* 1998. С. 20–23.
89. Дубиненкова Е. Н. Техники підбора персонала: Искусство находить лучших. СПб. : Речь, 2007. 169с.
90. Дубов Г. В. Профессионально-нравственная деформация личности сотрудника и служебного коллектива органов внутренних дел. Организация работы с личным составом органов внутренних дел. *Проблемы и перспективы* : матер. науч.-практ. конф. (г. Владимир, 23–24 апр. 1997 г.). ВЮИ МВД России. 1997. 208 с.
91. Дубровский Ю. Н., Система понятий и категорий научной организации труда / Ю. Н. Дубровский. М. : Экономика, 1973. 118с.
92. Дулов А. В. Судебная психология. Мн. : Высшая школа, 1989. 265 с.
93. Дяченко М. И., Кандыбович Л. А. Краткий психологический словарь. Мн., 1996. 399 с.
94. Егориан А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ, 1999. 624 с.
95. Єгоров І. Ю., Красовська О. В., Корпоративна культура. К. : ДП Укртехінформ. 2014. 185 с.
96. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2002, 580 с.
97. Жанабилов Е. Ж. Правове регулирование труда лиц рядового и начальствующего состава ОВД. Караганда, 1976. 126 с.
98. Заика Е. В., Крейдун Н. П., Ячина А. С. Психологическая характеристика личности подростков с отклоняющимся поведением. *Вопросы психологии.* 1990. № 4. С. 34–39.
99. Зеленский В.Д. Следователь как субъект расследования : учеб. пособие. Краснодар : изд-во Кубан. ун-та, 1982. 96 с.
100. Злоказов К. В., Кузнецов Р. А., Плетников В. С. Профессиональная деформация сотрудников правоохранительных органов как предмет психолого-юридического анализа : монография. Екатеринбург : Уральский юридический институт МВД России, 2009. 89 с.
101. Зуб А. Т. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2017. 374 с.

102. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М. : Изд-во МГУ, 1987. 207 с.
103. Иванова С.В. Оценка компетенций по методу « три плюса и три минуса». URL: <http://www.elitarium.ru/ocenka-kompetenciya-sotrudnik-navyk-sposobnost-umenie-stremlenie-faktor-iniciativa-obshchenie-motivaciya/>
104. Известия Методического центра профессионального образования и координации научных исследований. М., 1996. № 2. С. 105–112.
105. Инесжий Л. М. Образованность, профессионализм и перестройка. *Дайджест*. 1988. № 16. С. 84–89.
106. Иванова О. В. Соціально-психологічна адаптація курсантів у вищому навчальному закладі освіти МВС, як етап професійного становлення майбутніх співробітників пенітенціарної системи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.06. НАВСУ МВС України. К., 1999. 17 с.
107. Интернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
108. Кабанова А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кабанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.
1. Кабашов П. А. Коррупция и взяточничество в России. Нижнекамск : ИПЦ «Гузель», 1995. 172 с.
109. Казміренко В. П. Социальная психология организаций. К. : вид-во КДУ імені Тараса Шевченка, 1993. 492 с.
110. Кальниш Ю. Порівняльний аналіз світового і вітчизняного досвіду з підготовки кадрів місцевого самоврядування. *Навчальний процес у закладах системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми* : зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт. ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. К. : Вид-во НАДУ, 2005. Вип. 2. С. 31–41.
111. Караваев А. Ф., Марьин М. И., Петров В. Е. Основы психопрофилактики профессиональной деформации личности сотрудников ОВД : учеб. пос. Омск : Омская академия МВД России, 2007. 168 с.
112. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 344 с.
113. Карамушка Л. М., Малигіна М. П. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління : методичні рекомендації. Київ–Рівне, 2003. 20 с.

114. Карамушка М. Л., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури : навчальний посібник. Київ–Львів : Край. 2010. 210 с.
115. Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом. *Социально-экономические явления и процессы*, 2013. № 5 (051). С. 99–102.
116. Кельман М. С., Мурашин О. Г. Загальна теорія держави та права : підручник. К., 2006.
117. Кикоть В. Я. Кадровое обеспечение совершенствования деятельности милиции в Российской Федерации (организационно-правовой аспект) : автореф. дис. на стиск. уч. степени д-ра юрид. наук. СПб., 2000. 42 с.
118. Кикоть В. Я. Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел : учебник для курсантов и слушателей образоват. учрежд. МВД России юрид. профиля / под ред. В. Я. Кикотя, А. М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 512 с.
119. Кин Е. В. Профессиональная деформация сотрудников ОВД, пути и средства ее профилактики и устранения. *Вестник Университету внутренних дел*. 1999. № 8. С 164–167.
120. Кирхлер Є., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология. Х. : Изд-во Гуманитарний центр, 2005. 312с.
121. Кирхлер Є., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Х. : Изд-во Гуманитарний центр, 2008. 166 с.
122. Ківенко Н. В., Лановенко І. І., Мельник П. В. Девіантна поведінка: сучасна парадигма : монографія. Ірпінь : Академія державної податкової служби України, 2002. 240 с.
123. Кікінчук В. Ю. Адміністративні процедури проходження служби в органах внутрішніх справ : дис. ... канд. юрид. наук :12.00.07. Х., 2010. 205 с.
124. Кісіль З. Р. Професіоналізація – основа державної кадрової політики в Україні. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2006. № 2. С. 111–120.
125. Климов Е. А. Психология профессионала. М. : Изд-во «Институт практической психологии», 1996. 400 с.
126. Ковалевский В. Ф. Военная профессиология: проблемы теории и практики. М. : ДОСААФ, 1983. С.47–89.
127. Коваль Л. В. Відповідальність за адміністративні правопорушення. К. : Юрінком Інтер, 2001. 159 с.

128. Коліушко І. Адміністративна реформа в Україні. Право України. 1998. № 7. С. 10–14.
129. Колонтаевская И. Ф., Латнова И. А. Современные отечественные и зарубежные педагогические технологии. М. : Академия МВД России, 1995. 54 с.
130. Кондратьев Я. Ю. На передовому краї. *Іменем Закону*. 1997. № 32. С. 7–8.
131. Кондратьев Я. Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ : лекція. К. : НАВСУ МВС України, 2002. С. 39.
132. Кондратьев Я. Ю. Роль керівника ОВС в удосконаленні правоохоронної діяльності. К. : НАВСУ МВС України, 2002. С. 15.
133. Кондрашенко В. Т. Девиантное поведение подростков : социально-психологические и психиатрические аспекты. Мн., 1988. 255 с.
134. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254D0BA/96-D0-B2-D-180>
135. Кормич Б. А. Організаційно-правові засади інформаційної безпеки України. Одеса: Юридична література, 2003. 472 с.
136. Корнеева Л. Н. Профессиональная психология личности. *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности*. СПб. : СПбГУ, 1991. 274 с.
137. Корольчук М. С. Актуальні проблеми психофізіологічної військової діяльності. К. : МОУ, 1996. 497 с.
138. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності. К. : Ніка-Центр, 2004. 310 с.
139. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К. : Ніка-Центр, 2006. 535 с.
140. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічно забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Ніка-Центр, 2006. 580 с.
141. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Ніка-Центр, 2006. 532 с.
142. Костенко А. Н. Социологическая и психологическая интерпретация проблемы эффективности общественного мнения в борьбе с преступностью. *Материалы IV советско-западно-германского*

симпозиума по проблемам криминологии, уголовного права и процесса. К. : Наукова думка. 1990. С. 147–150.

143. Костицкий М. В. Введение в юридическую психологию: методологические и теоретические проблемы. К. : Вища школа, 1990. 259 с.
144. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. К. : Радянська школа, 1989. 168 с.
145. Кошелев А. Н. Синдром «белого воротничка» или профилактика «профессионального выгорания». URL: <https://www.litmir.me/br/?b=133190>
146. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу в органах державної влади: стан та проблеми. *Вісник НАДУ*. 2014. № 4. С. 95–102.
147. Кравченко М. В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології. *Вісник УАДУ*. 2003. № 1. С. 95–101.
148. Кравченко Ю. Ф. Міліція України. К. : Генеза, 1999. 428 с.
149. Крайг Г. Психология развития. СПб. : Питер, 2001. 992 с.
150. Кудрявцев А. В. Проблемы организации непрерывной подготовки кадров в органах внутренних дел. М. : Академия МВД РФ, 1994. 27 с.
151. Кудрявцев В. Н. Правовое поведение: норма и патология. М. : Наука, 1982. 287 с.
152. Кудрявцев В. Н. Социальные отклонения и их предупреждение. Механизмы социальной деформации. *Вопросы философии*. 1989. № 3. С. 15–21.
153. Кудрявцев В. Н. Социальные деформации. М. : ИГПАН, 1992. 133 с.
154. Кудрявцев В. Н., Нерсесянц В. С., Кудрявцев Ю. В. Социальные отклонения. Введение в общую теорию. М. : Юридическая литература, 1984. 320 с.
155. Кудрявцев Т. В., Шегуров В. Ю. Влияние психологических особенностей личности на динамику профессионального самоопределения личности. *Вопросы психологии*. 1983. № 2. С. 51–60.
156. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Національний університет «Львівська Політехніка» (Інформаційно – видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ»), «Інтелект – Захід», 2007. 384с.
157. Куличенко В. В., Столбовой В. П. Профессиональная деформация сотрудников уголовного розыска: сущность и пути профилактики. К. : КВШ МВД СССР, 1990. 196 с.

158. Купер Д., Робертсон И., Тинлайд Г. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки. М. : ООО «Вершина», 2005. 336 с.
159. Кэри Л., Купер, Филипп Дж. Дэйв, Майкл П. О'Драйсколл. Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение / пер.с англ. Х., 2007. 336 с.
160. Л. фон Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер. Организационная психология. Человек и организация. Х. : Изд-во: Гуманитарный центр. 2014. 464 с.
161. Лавриненко О. В. Правовая и социальная защита работников органов внутренних дел Украины. Х. : Знание, 1999. 304 с.
162. Лазар О. Державна служба в Україні : навч. посіб. (Публічна служба). К. : Дакор. КНІ, 2005. 472 с.
163. Ларин А. М. Заметки о предварительном следствии в России. Государство и право. 1993. № 2. С. 72–76.
164. Латкова И. А., Колонтаевская И. О. Профессиональная педагогика в работе с персоналом органов внутренних дел. М. : Академия МВД России, 1995. 26 с.
165. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. М. : Политиздат, 1989. 304 с.
166. Лебедев В. И. Экстремальная психология. Психическая деятельность в технических и экологически замкнутых системах : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
167. Леліков Г. Функції державної служби та їх правове регулювання. *Вісник державної служби України*. 1999. № 1. С. 55–68.
168. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М. : Политиздат, 1977. 691 с.
169. Лефтеров В. О., Тімченко О. В. Психологічні детермінанти загибелі та поранень працівників органів внутрішніх справ : монографія. Донецьк : ДІВС МВС України, 2002. 324 с.
170. Лефтеров В. О. Професійна кар'єра та психосоціальний розвиток працівників ОВС. *Вісник Національної академії оборони*. 2010. № 1 (14). С. 136–140.
171. Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии. СПб. : Питер, 2007. 208с.
172. Литвин В. М. Повернення не буде. *Президент*. 2000. № 1. 21 січня. С. 24–31.
173. Лихолоба В. Г. Криминология : учебник [для учебных заведений МВД Украины / под ред. В. Г. Лихолоба и В. П. Филонова. Киев–Донецк : Юринком, 1997. 397 с.

174. Логунова М. М. Культурно-гуманітарна підготовка державних службовців як чинник підвищення ефективності управлінської діяльності. *Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України*. 1997. № 31. С. 21–27.
175. Ломов Б. Ф. Личность в психологии с позиций системного подхода. *Психологический журнал*. 1987. № 1. С. 12–19.
176. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М. : Наука, 1984. 444 с.
177. Луговий В. І., Князев В. М. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень. *Вісник УАДУ*. 1997. № 3–4. С. 9–12.
178. Луговий В. І. Інтелектуальні ресурси місцевого та регіонального розвитку. *Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку*. К. : Атіка-Н, 2003. С. 86–89.
179. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18–24.
180. Лучшие HR – решения / ред.-сост. А. Ю. Васенина. М. : Вершина, 2009. 192с.
181. Лысенко В. В. Полиция дореволюционной России и противоправные проявления в области общественной нравственности (теоретический и историко-политический анализ) : автореф. дисс. на соиск. уч. степени д-ра юрид. наук : спец. 12.00.01 «Теория и история права и государства. История учений о праве и государстве». СПб., 1998. С. 78.
182. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. М., 2003. 264с.
183. Макаренко Н. В. Теоретические основы и методики профессионального психофизиологического отбора военных специалистов. К., 1996. 336 с.
184. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. К. : Атіка, 2003. 160 с.
185. Малкова Т. М., Семенець Т. В., Годованець В. Ф. Психологія девіантної поведінки: причини, умов виникнення, шляхи профілактики. К. : Вид-во НАВСУ, 1999. 96 с.
186. Маркс К., Энгельс Ф. Соч.: 425 т. К. : Держ. вид-во політ. літ-ри України, 1964. Т. 21. С. 298–299.
187. Маслоу А. Психология бытия. Рефл-бук., К. : Ваклер, 1997.
188. Маслоу А. Самоактуализация личности и образование / пер. с англ. Киев–Донецк, 1994. 52 с.

189. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / пер. с англ. СПб. : Евразия, 1997. 430 с.
190. Матюхіна Н. П. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку та управління. Х. : Консул, 2001. 131 с.
191. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та практичні аспекти) : монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Х. : Вид-во університету внутрішніх справ, 1999. 287 с.
192. Матюхіна Н. П. Управління поліцією зарубіжних країн: сучасні підходи та ключові поняття. Х. : Гриф, 2006. 301 с.
193. Медведев В. С. Психология профессиональной деформации сотрудников органов внутренних дел : дисс. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.06 «Юридическая психология». Киевский ин-т внутренних дел при Национальной академии внутренних дел Украины. К., 1999. 412 с.
194. Медведев В. С. Професійна деформація співробітників пенітенціарних установ. К. : Київський інститут внутрішніх справ, 1996. С. 79.
195. Медведев В. С. Кримінальна психологія: підручник. К. : Атіка, 2004. 368 с.
196. Медведев В. С. Проблеми професійної деформації співробітників ОВС (теоретичний та прикладний аспект). К. : НАВСУ, 1999. 310 с.
197. Медведев В. С. Проблеми професійної деформації співробітників правоохоронних органів (теоретичні та прикладні аспекти) : монографія. К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1997. 192 с.
198. Мельніченко В. Освіта як соціальне явище. Вересень. К., 2003. № 1 (23). С. 14–18.
199. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
200. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Справа. 1999. 704с.
201. Михайловский В. Г. Организационно-педагогические основы профессионального становления офицерских кадров : дисс. ... д-ра педагог. наук. М., 1995.
202. Могилевкин Е. А., Новгородов А. С., Клиников С. В. HR – инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат : учебно-практическое пособие. СПб. : Речь, 2012. 320 с.

203. Мотренко Т. В. Особливості сучасного розвитку державної служби в Україні. *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління* : матер. наук.-практ. конф. за між нар. участю (м. Київ, 28 трав. 2004 р.). У 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 8.
204. Надольний І. Ф., Андрущенко В. П., Бойченко І. В. та ін. *Філософія* : навч. посіб. / за ред. І. Ф. Надольного. К. : Вікар, 1999. 624 с.
205. Науково-практичний семінар з проблем вдосконалення стилю роботи, організаційно-кадрового забезпечення діяльності органів виконавчої влади і місцевого самоврядування (м. Чернігів, 30 червня 2000 року). Збірник документів. Чернігів, 2000. 43 с.
206. Негодченко О. В. Виховуємо правоохоронців нової генерації (Болонський процес і реформування відомчої освіти МВС)/ URL: www.kyiv.pro.ua.com.
207. Нижник Н., Биков Л., Коваленко С. *Організаційно-правові питання кадрового забезпечення апарату виконавчих органів*. К. : Командор. 1999. № 3–4. С. 2–5.
208. Нижник Н. Р., Олуйко В. М., Яцюк В. А. *Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект)* : монографія. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003. 300 с.
209. Нижник Н. Р., Яцюк В. А. *Правове регулювання підвищення кваліфікації державних службовців в Україні*. Вісник УАДУ, 2000. № 2. С. 404–409.
210. Нижник Н. *Україна – державне управління, шляхи реформування*. К. : Вид-во Української академії державного управління при Президентові України, 1997. 71 с.
211. Никитин А. М. *Подготовка специалистов, научное обеспечение деятельности УИС – на уровень современных требований. Преступление и наказание*. 2003. № 12. С. 23–25.
212. Никифоров Г. С. *Надежность профессиональной деятельности*. СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 1996. 639 с.
213. Ноздрачев А. Ф. *Государственная служба : учебник для подготовки государственных служащих*. М. : «Статус», 1999. 592 с.
214. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. *Организационное поведение* / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Издательство «Питер», 2003. 448 с.
215. Оболенський О., Сороко В. *Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування*. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20–27.

216. Оболенський О. Ю. Принципи професіоналізму в державній службі. Вісник державної служби України. 1998. № 1. С. 54–61.
217. Образование в условиях перехода к регулируемой рыночной экономике : Сб. научн. трудов НИИ высш. образ. / отв. ред В. М. Зуев. М. : НИИВО, 1991. 137 с.
218. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., дополн. М. : Азбуковник, 1999. 944 с.
219. Оксамытный В. В. Правомерное поведение личности. К. : Наукова думка, 1985. 175 с.
220. Олпорт Г. В. Личность в психологии. М. : КСП+, СПб. : Ювента, 1998.
221. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Хмельницький : Вид-во ХVІІІ, 2005. 326 с.
222. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. К. : Академвидав, 2010. 544 с.
223. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание: Учебно-методический комплекс. М. : Экономика, 2011. 702 с.
224. Охотского Е. В. Служебная карьера / под общ. ред. Е. В. Охотского. М. : Экономика, 1998. 303 с.
225. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала : учебное пособие. СПб. : ИВЭСЭП, «Знание», 2003. С. 394–402.
226. Панченко П. М. Да не дрогнет рука... Практические советы тем, кто дает и берет «взятки». Книга для людей деловых и просто думающих. Н. Новгород : НОМОС, 1995. 102 с.
227. Періг О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. URL: <http://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>
228. Петровский А. В. Вопросы истории и теории психологии: Избранные труды. М. : Педагогика, 1984. 272 с.
229. Петровский А. В. О психологии личности. М. : Знание, 1986. 235 с.
230. Петков В. П. Управління виховно-виправним процесом. Запоріжжя : ЗЮІ МВС України, 1998. 538 с.
231. Пирсон Б., Томас Н. Магістр делового адміністрування : краткий курс / пер. с англ. М. : Альпина Паблішер, 2002. 306 с.

232. Пінк Д. Драйв. Х. : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 206 с.
233. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю. Ф. Кравченка. К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.
234. Поваренков Ю. П. Психологический анализ процесса профессионализации. *Психологические закономерности профессионализации : межвуз. сборник науч. труд. Ярославль : ЯГПИ, 1991. С. 95–109.*
235. Поваренков Ю. П., Шадриков В. Д. Формирование информационной основы деятельности в процессе профессионального обучения. *Психологический журнал*. 1990. Т. 11. № 2. С. 47–58.
236. Поволоцький О. В. Професіоналізм міліції: сучасний стан та нові вимоги. *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2014. № 28. С. 396–405.
237. Подмарков В. Г. Человек в мире профессий. *Вопросы философии*. 1972. № 8. С. 58.
238. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 173–179.*
239. Поляков В. А. Технология карьеры : практическое руководство. М. : Дело ЛТД, 1995. 128 с.
240. Попович М. Червоне століття. К. : АртЕк, 2005. 888 с.
241. Порфімович О. Л. Корпоративний імідж міліції України : монографія. Б. Церква : ТОВ «Червона Рута-Турс». 2005. С.144.
242. Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел : учебник для курсантов и слушателей образоват. учреждений МВД России юрид. профиля / под ред. В. Я. Кикотя, А. М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 512 с.
243. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2016. 150 с.
244. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723–ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*, 1993. № 52. Ст.490.
245. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2002 № 144–р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/144-2002-D180>

246. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції : Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50.
247. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції : Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50.
248. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки : Постанова Кабінет Міністрів Україна від 8 черв. 2004 р. № 746. URL: <http://www.rada.gov.ua>
249. Про затвердження психопрофілактичної роботи в органах внутрішніх справ України та Програми її реалізації до 2005 року : Наказ МВС України від 5 квітня 2002 року. – № 334.
250. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
251. Про організацію початкової підготовки (спеціалізації) працівників органів внутрішніх справ України : Наказ МВС України від 6 грудня 2007 р. № 464.
252. Про освіту : Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
253. Про подальший розвиток служби психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ України : Наказ МВС України від 28 липня 2004 р.
254. Про стан відомчої освіти, заходи щодо її вдосконалення та покращення якості підготовки фахівців для системи МВС України : Рішення колегії Міністерства внутрішніх справ від 5 лют. 2007 р. № 2КМ/1.
255. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. // [URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012n7>.
256. Проблемы подготовки и переподготовки кадров для системы МВД / В. М. Исаков // *Актуальные проблемы совершенствования профессиональной подготовки и переподготовки кадров* : сб. материалов Межвузовской научно-практической конференции. Домодедово, 1998. Ч. 1. С. 58–61.
257. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. Одеса : Одес. нац. юрид. акад., 2008. 20 с.
258. Протизаконне насильство в органах внутрішніх справ: Соціологічний та історико-правовий аналіз / кол. авт. ; за заг. ред.

- чл.-кор. АПРН України, д-ра юрид. наук, проф. О. Н. Ярмиша; передм. Ю. В. Луценка і Г. Й. Удовенка. Х. : вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, Харківська правозахисна група, 2005. 212 с.
259. Професійна мотивація працівників органів внутрішніх справ: вивчення та корекція : науково-практичний посібник / Москаленко А. П., Кобзін Д. О., Стародубцев А. А.; Соболев В. О. Х. : Ун-т внутр. справ, 2009. 98 с.
260. Профилактика профессиональной деформации личности сотрудников органов внутренних дел : методич. пособие / под общ. ред. В. М. Бурькина. М., 2004. С. 6.
261. Психокоррекция. Теория и практика / под ред. Ю. С. Шевченко, В. П. Добриденя, О. Н. Усановой. М., 1995. 154 с.
262. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга. СПб. : Издательство «Речь», 2007. 224 с
263. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учебное пособие. Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2000. 672 с.
264. Раинкин С. Е. Психология общения. М. : Юнтус, 2003. 239 с.
265. Райтер М. Помощь трудным детям / пер. с англ. М. : Апрель Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1999. 432 с.
266. Ратинов А.Р. Социально-психологические аспекты юридической теории и практики. *Прикладные проблемы социальной психологии*. М. : Наука, 2003. С. 225–241.
267. Рачинський А. П. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців. *Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України*. 1999. № 2. С. 22–30.
268. Роджерс К. Клиентно-центрированная терапия. М. : Рефл-бук, К. : Ваклер, 1997.
269. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию, Становление человека / пер. с англ. М. : Прогресс/Универс, 1994. 480 с.
270. Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы. М. : Наука, 1982. 230 с.
271. Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М. : РАГС, 1997. 356 с.
272. Романович Г. Г., Батюк В. И. Профессиональная деформация сотрудников органов внутренних дел. *Информационный бюллетень МВД БССР*. 1988. № 3/4. С. 3–5.
273. Рубинштейн С. А. Проблемы общей психологии / под ред. Е. В. Шороховой. М. : Педагогика, 1973. 248 с.

274. Рубинштейн С. Л. Проблема способностей и вопросы психологической теории. Проблемы общей психологии. М. : Просвещение, 1976. 543 с.
275. Рудакевич М. Теоретичні акцентуації кар'єри державного службовця або концептуально-етичні роздуми на полях видання. *Вісник УАДУ*. 2000. № 4. С. 197–203.
276. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2006. 320 с.
277. Савченко А. О. Місце і роль відомчої освіти в системі національної освіти України. *Вісник Університету внутрішніх справ*. 1999. № 9. С. 34–38.
278. Савчин М. В. Професійна особистісна деформація співробітників органів внутрішніх справ та деякі шляхи її профілактики. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2005. № 2. С. 145–152.
279. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. 2-е вид., перероб. та доповн. К. : Міленіум, 2006. 368 с.
280. Синявська О. Ю. Професійна етика як чинник протидії професійній деформації працівників органів внутрішніх справ. Право і безпека. 2005. № 4'1. С. 96–99.
281. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315–317.
282. Скакун О. Ф. Теория государства и права : учеб. пособие. Х. : Консум, 2000. 704 с.
283. Соколов И. И. Профессиональная деформация сотрудников уголовно-исполнительной системы: возникновение, развитие, профилактика. Рязань : Изд-во Академии права и управления Минюста России, 2005. 206 с.
284. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению. URL: <http://hrliga.com>
285. Социальные отклонения С. В. Бородин, В. Н. Кудрявцев, Ю. В. Кудрявцев, В. С. Нерсесянц, 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрид. лит., 1989. 368 с.
286. Стародубцев А. А. Етапи службової кар'єри в органах внутрішніх справ. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2012-2/12caaovc.pdf>

287. Степашин С. В. Против криминализации России. *Российская юстиция*. 2000. № 1. С. 2–3.
288. Столяренко А. М. Психология и педагогика. М. : Юнити–Дана, 2010. 544 с.
289. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология и педагогика в вопросах и ответах. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов/н/Д : Феникс, 2000. 576 с.
290. Суходольский Г. В. Основы психологической теории деятельности. Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1988. 168 с.
291. Сущенко В. Д. та ін. Організація управління персоналом в органах внутрішніх справ. К. : НАВСУ, 1999. 352 с.
292. Татенко В. А. Психологические стратегии и технологии актуализации субъективного потенциала человека. *Психологія на перетині тисячоліть* : збірник наукових праць учасників П'ятих Костюківських читань: В 3 т. К. : Гнозис, 1998. Т. III. С. 308–314.
293. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
294. Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади : Наказ МВС України від 25.12.2015 № 1631. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16/paran4n4>
295. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. К. : Либідь, 2003. 376 с.
296. Тихомирова Ю. А. Человеческий фактор и ускорение социально-экономического развития // под общ. ред. Ю. А. Тихомирова. М. : Экономика, 1998. 421 с.
297. Тренинги на все случаи бизнеса / под ред. Ж. В. Завьяловой. СПб. : Речь, 2008. 151 с.
298. Туманов Г. А. Кадры в системе управления в органах внутренних дел. М. : Высшая школа МВД СССР, 1974.
299. Туманов Г. А. Кадры в системе управления в органах внутренних дел. М. : Высшая школа МВД СССР, 1974. 126 с.
300. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М. : Флинта, 1998. 272 с.
301. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

302. Украинский Советский Энциклопедический Словарь: в 3 т. / редкол.: А. В. Кудрицкий (отв. ред) и др. К. : Глав. ред. УСЕ. 1988. Т. 2. 1988. 768 с.
303. Ушаков А. А. Адаптация кадров к службе в системе исправительно-трудовых учреждений : учеб. пособие. М. : Академия МВД СССР, 1988. 80 с.
304. Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М. : Республика, 1992. 352 с.
305. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Психотерапия, 2009. 544с.
306. Философский энциклопедический словарь / под ред. С. С. Аверищева. М. : Советская энциклопедия, 1989. 815 с.
307. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. М. : Генезис, 2003. 400 с.
308. Формирование учетной деятельности студентов / под ред. В. М. Пяудис. М. : МГУ, 1989. 326 с.
309. Фрейд З. Психология «Я» и защитные механизмы. М. : Наука, 1993. 187 с.
310. Фрейд З. Психология бессознательного. М. : Прогресс, 1990. 765 с.
311. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Личность. Теории, упражнения, эксперименты / пер. с англ. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004.
312. Фролова О. Г. Новітня методологія в управлінні в органах внутрішніх справ. Донецьк : ДІВС МВС України, 2001. 312 с.
313. Хабермас Ю. Гражданство и национальная идентичность. *Демократия, разум, нравственность*. М. : Academia, 1995. С. 209–245.
314. Хабермас Ю. Демократия, разум, нравственность. М. : Academia, 1995. 245 с.
315. Цильке Х. Типичные ошибки менеджеров. М. : Омега-Л, 2006. 144 с.
316. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навч. посіб. К., 2008. 624 с.
317. Цільмак О. М. Кар'єра як етапи професіогенезу працівників ОВС. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2009_9/rozdil_2/Tsylvak.htm
318. Черв'якова О. В. Професійний відбір та професійна орієнтація кандидатів на навчання у закладах освіти МВС України. *Вісник Університету внутрішніх справ*. 2014. № 9. С. 38–42.

319. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. Ростов/н/Д. : Феникс, 2004. 608 с.
320. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб. : Речь, 2004. 176 с.
321. Чиксентмігаї М. Потік: психологія оптимального досвіду. Х. : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 367с.
322. Чудновский В. Э. К проблеме соотношения «внешнего» и «внутреннего» в психологии. *Психологический журнал*. 1993. Т. 14. № 5. С. 3–12.
323. Чхиквадзе В. М. Законность и правовая культура на современном этапе. М. : Наука, 2009. 176 с.
324. Шадриков В. Д. Проблема системогенеза профессиональной деятельности. М. : Логос, 1996. 185 с.
325. Шакирова И. Э. Тренинги для персонала: корпоративные стандарты обучения и оценки. СПб. : Речь, 2008. 144 с.
326. Шексиня С. В. Управление персоналом современной организации. М. : ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998. 352 с.
327. Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях. Библиотека журнала «Кадры». 1995. № 47. Ч. 3. С. 14–19.
328. Шрейдер Р. В. Уровень профессионализации как фактор, определяющий структуру профессионально важных качеств. *Проблемы системогенеза деятельности*. Ярославль, 1960. С. 56–57.
329. Штайнер К. Сценарии жизни людей. Школа Эрика Берна / пер. с англ. СПб. : Питер, 2003. 416 с.
330. Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. К. : Юрінком Інтер, 2012. 178 с.
331. Щекин Г. Социальная теория и кадровая політика : монографія. К. : МАУП, 2000. 578 с.
332. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : монографія. К. : МАУП, 2000. 576 с.
333. Щукина Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование : монографія. Воронеж : ИПЦ «Научная книга», 2001. 650 с.
334. Эльконин Б. Д. Введение в психологию развития. М. : Мысль, 1994. 245 с.
335. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2010. 790 с.

336. Юнг К. Г. Психологические типы. СПб. : Ювента; М.: Прогресс-Универс, 1995.
337. Юридична психологія : підручник / Д. О. Александров, В. Г. Андросюк, Л. І. Казміренко та ін. / за заг. ред. Л. І. Казміренко, Є. М. Моїсєєва. К. : КНТ, 2007. 360 с.
338. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації : навч.-метод. посіб. К. : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. 2014. 44 с.
339. Яцуба В., Луговий В., Князев В. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування. Вісник УАДУ. 1998. № 4. С. 5–13.
340. Яцюк В. А. До проблеми удосконалення кадрового та інтелектуального ресурсу місцевого самоврядування. *Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку*. К. : Атіка-Н, 2003. С. 327–332.
341. Ansley N. Simulations and laboratory research. *Polygraph*. 1995. 24 (4) 275–289.
342. Basowitz H., Persky H., Korchin. Sh., Grinker R. Anxiety and Stress: An Interdisciplinary Study of a Life Situation. New York: McGraw-Hill, 1955. P. 203–243.
343. Brad S. Get a Life. *Newsweek*. 2006. 7 June. P. 68–69.
344. Brown D. M. Designing together: the collaboration and conflict management handbook for creative professionals New Riders, Pearson higher ed usa 2013, 281p.
345. Cinnirella M. Exploring temporal aspects of social identity: the concept of possible social identities. *European Journal of Social Psychology*. 1998. 28. P. 227–248.
346. Cox C. M. Police: Practices, perspectives, problems. Boston: Allyn and Bacon, 1996. 252 p.
347. Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/>
348. Freud S. An Outline of Psychoanalysis. New York: W.W.Norton, 1949.
349. Furnham A., Stringfield P. Personality and occupation behaviour. *Human Relations*. 1993. 46. P. 827–848.
350. Gaines L. K., Souterland M. D., Angell J. E. Police Administration. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991. P. 12–37.
351. Glueck S., and Glueck E. Psysique and delinquency. New York: Harper, 1950.
352. HBS Working Knowledge. URL: <http://hbswk.hbs.edu/>

353. Hill J. P. Understanding early adolescence: A framework. Carrboro, NC: Center for Early Adolescence. 1980.
354. Hjelle L., Ziegler D. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 1992; СПб. : Питер Пресс, 1997 Терминологическая правка В. Данченко. К. : PSYLIB, 2006.
355. Hjelle L., Ziegler D. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed. : McGraw-Hill, 1992; СПб. : Питер Пресс, 1997; Терминологическая правка В.Данченко. К. : PSYLIB, 2006.
356. Holt R.R. Occupational stress. In L. Goldberger handbook of Stress. New York: Free Press, 1982. 316 p.
357. Innovations.com.ua. URL: <http://innovations.com.ua/>
358. Koch R. & Koch K.J. Understanding the mentally retarded child: A new approach. New York: Random House. 1985.
359. Lasarus R. S., Folkman S. Kognitive theories of stress end the issue of circulariti // Dinamics of stress. Physiological, psychological and socil perspectives. EDS M.H. Appley, R. Trumbul. N-Y. : Plenum, 1986.
360. Management Consulting News. URL: <http://managementconsultingnews.com/>
361. Management Issues. URL: <http://www.management-issues.com/>
362. Mechanic D. Students under Stress. New York : Free Press, 1962. P. 117.
363. Miller D.C. Gender differences in spouse caregiver stroin: Socialization and role explanations. *Journal of Marriage and the Family*. 1992. 52. P. 311–321.
364. Moderner staat – moderne verwaltung. Deutschland. 2002. № 4. P. 23.
365. Poppe S. Grundrechte, Verwaltung, Verwaltungsrecht // Staat u. Recht. B., 1988. Jg. 37, H. 11. S. 897–904.
366. Raymark P., Schmidt M., Guion R. Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personality Psychology*. 1997. 50. P. 720–736.
367. Reese J. T., Horn J.M. Critical incidents in Policing Revised. Washington, 1991. 389 p.
368. Schneider B. Whither goest personality at work? *Applied Psychology: An International Review*. 1996. 45. P. 289–296.
369. Skinner B. F. Science and human behavior. N.Y., 1971. 200 p.
370. Stagner R. Aging in industry. // In J. Birren K. Handbook of the psychology of aging. New York: Van Nostrand Reinhold. 2005. P. 747–817.

371. Strategy+business. URL: <http://www.strategy-business.com/>
372. Tappan W. P. Crime, Justice and Correctiveness. New York : Mc Yraw Hill, 2008. 468 p.
373. Ternovsky L. N., Ternovskaya V. A. The professional deformation of the personality from the point of view of deontology. *European Neuropsychopharmacology*. Elsevier, Amsterdam, 1995. 5 (№ 3). P. 363–364.
374. Themanager.org. URL: <http://www.themanager.org/>
375. Uhryn O.H. Psychological readiness of students to work in a professional field. *The Journal of Education Culture and Society*. 2013. Vol. 1. № 2. P. 97–107.

Зміст

Передмова	3
------------------------	---

Тема 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	8
---	---

1.1. Управління і його види.....	9
1.1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління.....	9
1.1.2. Основні методи науки управління.....	10
1.1.3. Види управління.....	10
1.1.4. Характеристика соціального управління.....	10
1.1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління.....	11
1.1.6. Об'єкт управління.....	12
1.1.7. Суб'єкт управління.....	13
1.2. Соціальне управління.....	13
1.2.1. Види соціального управління.....	13
1.2.2. Види принципів соціального управління.....	14
1.3. Функції управління.....	14
1.4. Нормотворча діяльність.....	15
1.4.1. Цілі нормотворчої діяльності.....	15
1.4.2. Завдання правового забезпечення функціонування системи управління.....	15
1.4.3. Нормотворча база державних організацій.....	16
1.4.4. Підстави для видання відомчих нормативних актів.....	16
1.4.5. Алгоритм підготовки нормативних актів.....	17

Тема 2

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	18
--	----

2.1. Види методів державного управління.....	19
2.1.1. Спеціальні методи.....	20
2.1.2. Види переконання.....	20
2.1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками.....	21
2.1.3.1. За формою вираження.....	21
2.1.3.2. За способом впливу.....	22

2.1.3.3. За юридичними властивостями.....	22
2.1.3.4. За формою приписів.....	22
2.1.4. Організаційні методи управління.....	23
2.1.5. Економічні методи управління.....	24
2.1.6. Соціально-психологічні методи управління.....	25
2.1.7. Методи пізнання.....	25
2.1.7.1. Загальнонаукові методи.....	26
2.1.7.2. Окремо наукові (спеціальні) методи.....	27
2.1.7.3. Загальний метод пізнання.....	28

Тема 3

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	29
3.1. Теорія інформації.....	30
3.1.1. Процес передачі інформації.....	30
3.1.2. Зразки комунікаційної мережі.....	30
3.1.3. Схема зв'язку.....	31
3.1.4. Природа соціальної інформації.....	32
3.1.5. Порядок формування необхідної та достатньої інформації.....	33
3.1.6. Класифікація управлінської інформації.....	34
3.1.7. Основні вимоги, які висуваються до інформації.....	35
3.1.8. Основні види інформації в організаціях.....	36
3.1.9. Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища.....	36
3.1.10. Класифікація інформаційних систем.....	37
3.1.11. Інформаційний процес.....	38
3.2. Аналітична робота в органах державної влади.....	39
3.2.1. Організація аналітичної роботи в організаціях.....	40
3.2.2. Основні компоненти оперативної інформації як об'єкта аналізу.....	41
3.2.3. Основні етапи аналітичного дослідження.....	42
3.2.4. Основні методи збору інформації.....	43
3.2.5. Основні вимоги до аналітичної роботи.....	43
3.3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах.....	44
3.3.1. Основні види аналізу.....	45
3.3.2. Основні напрями аналізу.....	45
3.3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу.....	46

Тема 4

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	47
4.1. Сутність і роль планування в організаціях.....	48
Принципи планування та вимоги до планів роботи.....	48
4.1.1. Сутність планування.....	48
4.1.2. Роль планування в організаціях.....	49
4.1.3. Мета планування.....	50
4.1.4. Принципи планування.....	50
4.1.5. Науковість планів.....	51
4.1.6. Спеціальні вимоги, що висувуються до планування.....	51
4.1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики.....	52
4.2. Система та структура планів.....	52
4.2.1. Система планування.....	52
4.2.2. Загальні плани.....	53
4.2.3. Спеціальні плани.....	53
4.2.4. Основні реквізити плану роботи.....	54
4.3. Зміст процесу планування.....	54
4.3.1. Процес планування.....	54
4.3.2. Стадії процесу планування.....	55
4.3.3. Типова форма планів.....	55
4.3.4. Способи доведення заходів плану до безпосередніх виконавців.....	56

Тема 5

ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	57
5.1. Природа управлінських рішень.....	59
5.1.1. Загальні поняття про управлінське рішення.....	59
5.1.2. Ознаки управлінських рішень.....	60
5.1.3. Управлінське рішення в організаціях.....	61
5.1.4. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.....	62
5.1.5. Класифікація управлінських рішень в організаціях.....	64
5.1.6. Основні форми рішень, що приймаються в організаціях.....	64
5.1.7. Основні вимоги, що висувуються до управлінських рішень.....	65
5.2. Управлінське рішення в циклі управління.....	66
5.2.1. Блокова модель підготовки та прийняття управлінського рішення.....	66

5.2.2.	Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.....	67
5.2.3.	Фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення.....	68
5.2.4.	Моделі прийняття рішень.....	69
5.2.5.	Спрощена модель раціональної технології прийняття і реалізації управлінських рішень.....	70
5.2.5.1.	Діагноз проблеми.....	71
5.2.5.2.	Накопичення інформації з проблеми.....	72
5.2.5.3.	Розроблення альтернативних варіантів.....	73
5.2.5.4.	Оцінка альтернативних варіантів.....	73
5.2.5.5.	Прийняття рішення.....	74
5.2.5.5.1.	Дерево стилів рішень.....	74
5.2.5.6.	Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення.....	75
5.3.	Підготовка управлінського рішення.....	76
5.3.1.	Підходи до розроблення управлінських рішень.....	76
5.3.2.	Спрощення управлінських рішень.....	76
5.4.	Прийняття управлінського рішення.....	77
5.4.1.	Варіанти прийняття рішень.....	77
5.4.2.	Методи прийняття рішень.....	77
5.4.2.1.	Методи індивідуального творчого пошуку.....	78
5.4.2.2.	Методи колективного творчого пошуку.....	78
5.4.2.3.	Методи активізації творчого пошуку.....	78
5.4.3.	Методи обґрунтування управлінських рішень.....	79
5.4.4.	Організаційні способи прийняття рішень.....	80
5.5.	Організація виконання.....	80
5.5.1.	Функція «Організація виконання».....	80
5.5.2.	Розподіл завдань між працівниками.....	81
5.5.3.	Процес доведення завдання.....	82
5.5.4.	Способи доведення управлінських рішень.....	82
5.5.5.	Делегування повноважень.....	83

Тема 6

КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....84

6.1.	Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління..	85
6.1.1.	Завдання контролю.....	85
6.1.2.	Основні цілі контролю.....	86
6.1.3.	Критерії класифікації контролю.....	87
6.1.3.1.	За суб'єктами його здійснення.....	87

6.1.3.2. За місцем у процесі управління.....	88
6.1.3.3. За призначенням.....	88
6.1.3.4. За способом отримання інформації.....	88
6.2. Принципи, форми та методи контролю в організаціях.....	89
6.2.1. Вимоги до контролю в організаціях.....	89
6.2.2. Основні форми контролю в організаціях.....	90
6.2.2.1. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях.....	91
6.2.2.2. Заслуховування виконавців.....	91
6.2.2.3. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців.....	91
6.2.3. Основні стадії процесу контролю.....	92
6.2.3.1. Підготовка до проведення перевірки.....	92
6.2.3.2. Безпосереднє здійснення контролю.....	93
6.2.3.3. Підбиття підсумків.....	93
6.3. Поняття обліку результатів діяльності, його роль у процесі управління, види обліку.....	94
6.3.1. Напрями, за якими здійснюється облік в організаціях.....	94
6.3.2. Основні напрями обліку.....	95

Тема 7

РОЛЬ І МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ..96

7.1. Елементи адміністративного керівництва.....	97
7.2. Модель впливу керівника на підлеглого.....	98
7.3. Шкала найсуттєвіших характеристик керівника за Гізеллі.....	98
7.4. Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора.....	99
7.5. Два полярні способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих.....	100
7.6. Континуум стилів керівництва за Лайкертом.....	101
7.7. Основні стилі керівництва.....	102
7.8. Основні риси стилю роботи, які потрібно формувати у керівника організації.....	102
7.9. Функції керівника.....	103
7.10. Вимоги, які висуваються до керівника.....	103
7.11. Основні прийоми, які потрібно використовувати під час проведення нарад.....	104
7.12. Організація та підготовка ділових бесід.....	105
7.13. Цикл ділової бесіди.....	106

Тема 8

СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА	108
8.1. Класифікація феномена лідерства.....	109
8.2. Якості лідера.....	110
8.3. Лідер і керівник.....	111
8.4. Розбіжності між лідером і керівником.....	112
8.5. Підходи до вивчення лідерства.....	113

Тема 9

МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ	114
9.1. Класифікація людських потреб.....	115
9.1.1. Мотивація діяльності людини.....	115
9.1.2. Спрощена модель процесу мотивації.....	116
9.2. Змістовні теорії мотивації.....	117
9.2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації.....	117
9.2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу.....	117
9.2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу.....	118
9.2.3. Співвідношення ієрархії потреб в теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера.....	119
9.2.4. Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда.....	120
9.2.5. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.....	121
9.2.5.1. «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга.....	121
9.3. Фази циклу свідомої людської діяльності.....	122
9.3.1. I фаза – задум.....	122
9.3.2. II фаза – реалізація задуму.....	123
9.3.3. III фаза – закріплення досвіду.....	123
9.3.4. Взаємозв'язок видів людської діяльності.....	124

Тема 10

КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	125
10.1. Типологія конфлікту та причини його виникнення.....	126
10.1.1. Види конфліктів.....	126
10.1.2. Стадії перебігу конфліктів.....	127
10.1.3. Причини виникнення конфліктів.....	127
10.2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації.....	128

10.2.1. Особливості поведінки людини, що характерні для конфліктної особистості.....	128
10.2.2. Основні стилі поведінки при конфлікті.....	129
10.2.3. Техніки вирішення конфліктів.....	131
10.2.4. Методи керування конфліктами.....	132
10.2.5. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в організаціях.....	133

Тема 11

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....

11.1 Найпоширеніші види конфліктних ситуацій в організаціях.....	135
11.2. Етапи розвитку конфліктної ситуації.....	136
11.3. Класифікація конфліктних ситуацій.....	137
11.4. Причини, що зумовлюють конфлікти в організаціях.....	138
11.5. Службові причини, що призводять до конфліктних ситуацій в організаціях.....	139
11.6. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника.....	139
11.7. Характерні риси, що притаманні конфліктам.....	140
11.8. Профілактика конфліктів у діяльності організації.....	140
11.8.1. Загальні заходи попередження конфліктів.....	140
11.8.2. Класифікація малоусвідомлюваних явищ у поведінці учасників конфлікту.....	141
11.9. Управління конфліктами як метод їх розв'язання.....	142
11.9.1. Алгоритм аналізу процесу і характеру конфлікту.....	142
11.9.2. Функціональні наслідки конфліктів.....	143
11.9.3. Конкретні прийоми розв'язання конфліктів у організаціях.....	144

Тема 12

ПЕРСОНАЛ В УПРАВЛІННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....

12.1. Основні пріоритети державної кадрової політики.....	146
12.1.1. Структура кадрової функції.....	147
12.1.2. Завдання кадрової політики.....	147

12.1.3. Основні принципи кадрової політики.....	148
12.1.4. Основні напрями кадрової політики.....	149
12.2. Поняття персоналу Національної поліції України.....	150
12.2.1. Основні обов'язки підрозділів роботи з персоналом...	150
12.2.2. Основні характеристики персоналу.....	151
12.2.3. Вимоги до персоналу Національної поліції України.....	152
12.2.4. Оптимальні особисті якості працівника Національної поліції України.....	153

Тема 13

ЗАКОННІСТЬ І ДИСЦИПЛІНА.....154

13.1. Суть і значення законності та дисципліни в державному управлінні, засоби їх забезпечення.....	155
13.1.1. Зміст правового порядку.....	155
13.1.2. Сутність верховенства права.....	156
13.1.3. Сутність законності.....	157
13.1.4. Складові єдиної державної дисципліни.....	158
13.1.5. Елементи державно-правового механізму додержання законності та дисципліни.....	159
13.2. Контроль і нагляд, їх роль у забезпеченні дисципліни та законності в державному управлінні.....	160
13.2.1. Контроль за законністю у сфері виконавчої влади.....	160
13.2.2. Мета контрольної діяльності.....	161
13.2.3. Види контролю.....	162
13.2.4. Громадський контроль.....	163
13.2.5. Адміністративний нагляд.....	164
13.2.6. Функції прокуратури.....	166
13.2.7. Судовий контроль.....	167

Глосарій термінів.....168

Список літератури.....198

Кісіль Зоряна Романівна,

Основи управління

Посібник

Редагування *Галина Ялечко*

Макетування *Галина Шушняк*

Друк *І. М. Хоминець*

Підписано до друку 01.06.2021 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 13,49.
Тираж 100 прим. Зам № 27-21.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.