

## **РОЛЬ ТА МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

© Ковалів М. В., 2014

Порушуються питання ролі та місця керівника в управлінні органами виконавчої влади. Розкриваються три типи керівників: авторитарний, демократичний та ліберальний. Розглядаються індивідуальні особливості керівника, риси характеру, ділові, моральні, соціальні та психологічні якості, які повинен мати ідеальний керівник.

Ключові слова: керівник, підлеглі, управління, органи виконавчої влади, стиль, службова поведінка, професійне ядро кадрів, службові обов'язки, досвід.

**М. В. Ковалів**

## **РОЛЬ И МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНАМИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

Затрагиваются вопросы роли и места руководителя в управлении органами исполнительной власти. Раскрываются три типа руководителей: авторитарный, демократический и либеральный. Рассматриваются индивидуальные особенности руководителя, черты характера, деловые, моральные, социальные и психологические качества, которыми должен обладать идеальный руководитель.

Ключевые слова: руководитель, подчиненные, управление, органы исполнительной власти, стиль, служебное поведение, профессиональное ядро кадров, служебные обязанности, опыт.

**М. V. Kovaliv**

## **THE ROLE AND PLACE OF THE HEAD IN THE MANAGEMENT OF EXECUTIVE AGENCIES**

The article raises questions of the role and place of the head in the management of executive agencies. Disclosed are three types of leaders: authoritarian, democratic and liberal. We consider the individual characteristics of leader traits, business, moral, social and psychological qualities which should have a perfect leader.

Key words: supervisor, subordinates, management, executive power, style, service behavior, professional core staff, duties, experience.

**Постановка проблеми.** Продуктивність праці того чи іншого підрозділу, ефективність управлінського процесу, характер взаємовідносин між співробітниками, мікроклімат в колективі усе це залежить від багатьох чинників, серед яких важливим є керівник підрозділу.

Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення, виступає єдиначальником у межах наданих йому повноважень. Діяльність сучасного керівника надзвичайно багатопланова. Вплив його на підлеглих має за мету насамперед забезпечити належну службову поведінку згідно із правилами цієї організації.

**Стан дослідження.** Теоретичною основою вивчення питань ролі та місця керівника в управлінні органами виконавчої влади стали публікації провідних науковців В. Б. Авер'янова, І. П. Голосніченка, Є. В. Додіна, А. Т. Комзюка, О. І. Остапенка, В. К. Колпакова, О. В. Кузьменко, В. І. Олефіра, В. М. Плішкіна, Ю. С. Шемшученка, Х. П. Ярмакі та інших.

**Мета роботи** – висвітлити питання ролі та місця керівника в управлінні органами виконавчої влади.

**Виклад основних положень.** Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому необхідно враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконані, що керувати вони вміють якнайкраще (навіть не маючи теоретичних знань чи практичного досвіду), на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Чи керівником треба народитися, чи керівні здібності та якості можна культивувати або набути з досвідом, чи можна зарадити у виборі керівного стилю? Ці питання одні з найдискусійніших у дослідженні управління. Розглянемо погляди на ці та інші проблеми в історичному аспекті та наведемо кілька сучасних теорій і підходів [1, с. 161].

Керівництво можна визначити як процес використання влади задля 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.

Проте влада не єдина основа керівництва, такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується щодо формальної організаційної структури.

За іншим визначенням, адміністративне керівництво розглядається як процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи.

Як бачимо, тут вже запроваджуються елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як потрібно робити.

Проте це визначення стосується лише адміністративного керівництва. Тому постає питання: менеджери і керівники – це люди, що виконують аналогічні дії або однакові функції чи між ними існує певна розбіжність? За Мурґедом і Гріффіном, "...управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, тим часом, як керівництво є використанням непримусового впливу з тим, щоб координувати і узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети" [1, с. 161].

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, чим вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву, прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). Своєю чергою, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці усі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Поєднання і впорядкування елементів, забезпечення цілісності соціальної системи досягається значною мірою завдяки цілеспрямованій керівній діяльності суб'єкта управління. Таким суб'єктом управління в органах виконавчої влади є його керівник. Від нього каналами прямого зв'язку до об'єктів управління надходять команди управління, а до нього каналами зворотного зв'язку дані про результати виконання цих команд.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто мати інструменти впливу, а щоб впливати, потрібно мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням). Здоровий глузд підказує, що для реалізації влади необхідно дещо мати під своїм контролем. Це "дещо" повинно бути істотним для виконавця і на його основі створюється залежність від

керівника. Залежність – це ситуація, за якої виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник [1, с. 162].

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їхніх активних потреб. Усі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби.

Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, покладені в основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Стилем управління того чи іншого керівника можна вважати упорядковану сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і відносин з підлеглими в процесі управління, під яким розуміються розробка, прийняття рішень, організація їх виконання і контроль службової діяльності. У стилі управління знаходять вияв концептуальні засади керівника, риси його особистості, досвід, світогляд, кругозір, характер. Це так би мовити ділові манери, професійна грамотність. У стилі управління відображаються і поєднуються професійні, організаційні, ідейно-політичні, моральні та інші якості керівника [2, с. 177].

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Необхідно зауважити, що усі дослідники одноставно стверджують, що жодних фізичних відмінностей між керівником та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи ріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний тип керівника характеризується схильністю до одноособового керівництва у гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник авторитарного типу (автократ) – догматичний, прагне підпорядкувати увесь колектив своїй волі, не сприймає заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і свої помилки не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, змушуючи працювати й інших, зокрема і у позаурочний час. Може йти на передбачуваний ризик.

Нікому не дозволяє “сісти собі на шию”, однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства [1, с. 167].

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надати підлеглим самостійності, відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими і найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він радиться з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно йому, як і кожній людині, притаманні побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обгрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. За такої системи спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття підлеглим цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. За такого підходу функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою щодо виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відзначається відсутністю масштабності у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок від вищого керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає переважно в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але здебільшого виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, він часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися його виконання. У той самий час не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Особливе місце керівника у структурі управління створює йому особливий авторитет. У цьому випадку не йдеться про неформальний авторитет, який визначається особистими якостями керівника і який, безумовно, повинен мати керівник органу виконавчої влади. Йдеться про авторитет формальний, який породжується посадовим становищем керівника, його правовим статусом. Зміцненню такого авторитету сприяє і та обставина, що керівники органів виконавчої влади керують підлеглими переважно на принципах єдиноначальства. Необхідність єдиноначальства в органах виконавчої влади зумовлена специфікою їх організації та функціонування в органах внутрішніх справ, крім того, статутною дисципліною, наявністю зброї та спецзасобів. Керівник – офіційний лідер колективу органу виконавчої влади.

Природно, що єдиноначальство у разі потреби поєднується з колегіальністю, з активною участю працівників в управлінні. Якими б організаторськими здібностями не володів керівник, він не може ігнорувати такі чинники, як досвід та розум колективу. Він не може бути застрахованим від помилок у роботі, якщо не спиратиметься на допомогу своїх заступників, керівників служб та підрозділів.

Провідна роль у створенні кваліфікованого професійного ядра кадрів органу виконавчої влади належить керівникові органу, який зобов'язаний забезпечити діяльність підлеглих йому працівників (організаційно, матеріально), будучи при цьому прикладом у виконанні службових обов'язків, користуючись авторитетом. Вимоги такого керівника виконуватимуться не тільки через його службове становище (авторитет влади), але й завдяки його особистому авторитету (влада авторитету), що інколи є більш привабливим (поєднання в одній особі формального і неформального лідера).

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що усі керівники різного гатунку, рангу та рівня тяжіють до двох полярних способів поведінки чи впливу на підлеглих. Це знаходить відображення у виокремленні двох категорій керівників.

Перша – кращі серед кращих за професійною ознакою. Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили здолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси:

- ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;
- у разі потреби вважають за краще виконати складне завдання власними силами, аніж довірити його особі, яка 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 загальноновизнану).

Друга категорія керівників – типові політикани, імпазантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що мають посередні професійні якості та незначний практичний досвід, але достатній шарм і талант налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

- найголовніше завдання це не втратити власної репутації, а тому діють так, аби уникнути скандалу;
- усіма зусиллями намагається підтримувати добрий мікроклімат у колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих та на “об’єктивні причини”, які завжди знайдуться [3, с. 146].

Дві наведені категорії керівників – це дві крайності, а істина, як завжди, знаходиться десь посередині. Ідеальний керівник повинен одночасно бути і професіоналом, і адміністратором, проте на практиці, на жаль, це вдається лише одиницям. Для того, щоб точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості своїх підлеглих та свої власні, природу завдань, потреби, повноваження.

Керівник, який прагне працювати якнайефективніше, отримувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування лише якогось одного стилю керівництва протягом усієї кар’єри. Він повинен навчитися володіти усіма стилями, методами та типами влади і впливу, і уміти обирати серед них той, що найбільше пасує даній ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то це буде стиль адаптивний, тобто орієнтований на реальність. Отже, керівництво, лідерство та управління – це свого роду мистецтво.

1. *Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 296 с.* 2. *Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України: навч.-практ. посіб. / М. В. Ковалів. – Львів: Львівський державний ун-т внутр. справ, 2010. – 340 с.* 3. *Ортинський В. Л. Організаційні засади управлінської діяльності в органах внутрішніх справ України: навч.-метод. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – Львів: Львівський державний ун-т внутр. справ, 2006. – 248 с.*