Зміст

[ВСТУП 4](#_Toc536558760)

[РОЗДІЛ І 5](#_Toc536558761)

[ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРІВ ФРАКЦІЙ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ 5](#_Toc536558762)

[1.1 Визначення цілей, об’єкту та предмету дослідження. Методи дослідження 5](#_Toc536558763)

[1.2 Основні поняття. Сутність базових понять дослідження 6](#_Toc536558764)

[1.3 Історичний опис розвитку проблеми в яких досліджувався феномен 12](#_Toc536558765)

[1.4 Фракційне лідерство в умовах сьогодення 17](#_Toc536558766)

[1.5 Сутність фракційного лідерства 18](#_Toc536558767)

[РОЗДІЛ ІІ 24](#_Toc536558768)

[АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИК ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРІВ ФРАКЦІЙ ВРУ 24](#_Toc536558769)

[2.1 Визначення та врахування структурованої складності компетентності сучасного суб’єкта владних повноважень. 24](#_Toc536558770)

[2.2 Технологія поєднання офіційного та соціального лідера 25](#_Toc536558771)

[2.3 Проблематика соціального (публічного) лідера 27](#_Toc536558772)

[2.4 Лідерство, як соціально – психологічне явище 29](#_Toc536558773)

[2.4.1 Теоретичне обґрунтування функцій керівника у поєднанні зі стилями лідерства 31](#_Toc536558774)

[2.5 Політичне та фракційне лідерство: сутність, ключові якості та типи поведінки 37](#_Toc536558775)

[2.6 Типологія комунікативної компетентності лідера фракції у Верховній Раді України 40](#_Toc536558776)

[2.7 Відповідальність лідера фракції ВРУ щодо статусу Верховної Ради України 51](#_Toc536558777)

[РОЗДІЛ ІІІ 54](#_Toc536558778)

[СТВОРЕННЯ ОБРАЗУ СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО ЛІДЕРА ФРАКЦІЇ ВРУ 54](#_Toc536558779)

[3.1 Соціально-психологічна компетентність у формуванні іміджу лідерів фракцій ВРУ 54](#_Toc536558780)

[3.2 Фракційне політичне лідерство. Вимоги до фракційного політичного лідера 58](#_Toc536558781)

[3.3 Визначення моделей компетентностей лідера 65](#_Toc536558782)

[3.4 Образ фракційного лідера за соціально-психологічними особливостями 67](#_Toc536558783)

[3.5 Підвищення соціально-психологічної компетентності лідерів фракцій Верховної Ради України 83](#_Toc536558784)

[ВИСНОВОК 85](#_Toc536558785)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 86](#_Toc536558786)

**ВСТУП**

**Актуальність роботи** зумовлена відсутністю в Україні відкритих політичних лідерів, які б могли чітко формулювати думки і в коректній, професійній (компетентній) формі передавати їх у суспільство;

недостатністю відкритих, а також структурованих, змістовних ресурсів для моделювання та створення ефективних національних лідерів у контексті ідеї фракції;

**Наукова новизна рукопису полягає** в тому, що у магістерській роботі

*розглянуто*:

– модель соціально-психологічної поведінки лідерів фракцій з точки зору публічної особи та взаємодії з парламентом України, що включає взаємообумовлені та взаємозалежні обов’язкові складові організаційного, політико-правового та ресурсного механізмів з метою досягнення узгодженої та ефективної взаємодії парламенту України з народом України;

– обґрунтовано принципи ефективного функціонування та соціально-психологічної поведінки лідера фракції як представника з народу на основі прозорості та відкритості у взаємодії з інститутами громадянського суспільства;

*удосконалено:*

підходи до підвищення соціально-психологічних компетентностей лідерів фракцій та їх моделей поведінки

моделі відповідальності депутатів на основі принципу відкритості та прозорості *набули подальшого розвитку*:

– підходи до вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічної лідерства публічної особи, лідера фракції ВРУ; [[1](http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/60a6bf1c-7080-4de3-ab72-ee5a7f4c7de5.pdf)]

**РОЗДІЛ І**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРІВ ФРАКЦІЙ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ**

**1.1 Визначення цілей, об’єкту та предмету дослідження. Методи дослідження**

**-** **Об’єкт дослідження** – встановлення передумов компетентності лідерів фракцій Верховної Ради України

- **Предмет дослідження** – підвищення особистісних та соціально-психологічних компетентностей лідерів фракцій Верховної Ради України.

- **Мета магістерської роботи** – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення соціально- психологічних компетентностей лідерів фракцій Верховної Ради України. [[2](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)]

**Методи дослідження.** Для реалізації мети та завдань дисертаційної роботи було використано комплекс взаємопов’язаних наукових методів, а саме:

− системний, порівняння – для виявлення особливостей формування механізмів забезпечення фракційної стабільності;

− структурно-функціонального аналізу – під час визначення понятійно-термінологічного апарату дослідження та встановлення характерних ознак поняття фракційної стабільності парламенту, встановлення характерних особливостей його структури;

− абстрагування, порівняння – у процесі виокремлення механізмів забезпечення фракційної стабільності парламентів досліджуваних європейських держав із розвиненими традиціями парламентаризму;

− систематизації, аналізу – для дослідження ефективних моделей поведінки лідерів фракцій у парламенті та визначення можливостей їх застосування у Верховній Раді України;

− екстраполяції, прогнозування – для розробки практичних рекомендацій щодо адаптації у вітчизняній системі державного управління зарубіжного досвіду забезпечення фракційної стабільності у партії та парламенті;

− емпіричного дослідження (вимірювання, спостереження, анкетування, інтерв’ювання) – під час проведення системного спостереження за діяльністю парламентських фракцій та емпіричного підтвердження авторських думок, тез і рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення фракційної стабільності в парламенті України;

− статистичного аналізу – у процесі визначення індексу фракційної стабільності парламенту;

− моделювання – для розробки й обґрунтування моделі забезпечення фракційної стабільності парламенту України та внутрішньо-фракційного структурування.

Інформаційну базу дослідження становлять зарубіжні та вітчизняні нормативно-правові акти, стратегічні документи і програми, наукові розвідки українських та зарубіжних учених, матеріали українських і міжнародних конференцій, інтернет-ресурси, статистичні дані тощо.

**1.2 Основні поняття. Сутність базових понять дослідження**

**Соціально-психологічна компетентність**- сукупність спеціальних комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дають змогу індивіду орієнтуватися у соціальних ситуаціях, міжособистісних відносинах (взаємодія, відображення соціальних оцінок, регуляція поведінки тощо), приймати правильні рішення та досягати визначених цілей.

**Компетентність лідера –** сукупність знань, навичок і досвіду конкретної людини, набуті під час навчання, професійної діяльності, та в інший спосіб досвіду (додаткові навички та вміння), яка є носієм певної психічної (лідерської) енергії, що має прагнення до влади.

Фахівець, здатний ефективно використовувати особистісні можливості для успішного виконання службових обов’язків

**Верхо́вна Ра́да Украї́ни** (**ВРУ**) — єдиний законодавчий орган державної влади України, який має колегіальну будову і складається з чотирьохсот п'ятдесяти народних депутатів [України](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0), обраних строком на п'ять років на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування.

Верховна Рада України є єдиним органом законодавчої влади, що уповноважений приймати закони.

Повноваження Верховної Ради України реалізуються спільною діяльністю народних депутатів України на засіданнях Верховної Ради України під час її сесій.

Повноваження народних депутатів України визначаються Конституцією та законами України. Народні депутати України можуть добровільно об'єднуватися у фракції за умови, що до складу кожної з них входить не менш як 15 депутатів. [[3](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8)]

**Депутатська фракція Верховної Ради України** — це група народних депутатів України, обраних за виборчим списком відповідної політичної партії (виборчого блоку політичних партій)[[4](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F)]

**Компетентність** = мобільність знань + гнучкість методу + критичність мислення

Інноваційна діяльність лідерів фракцій стає на сьогоднішній день основним напрямом реалізації модернізаційних реформ в ВРУ й одним із суттєвих напрямів переходу до моделі інноваційного розвитку України в цілому. Вимоги, висунуті до лідерів фракцій відповідно до стандартів соціально-психологічної компетентності, містять інноваційні компоненти на основі компетентнісно-орієнтованого підходу. Сучасний лідер фракції повинен уміти сам і навчити підлеглих творчо опановувати знання, застосовувати їх у конкретних ситуаціях і життєвих ситуаціях, критично осмислювати здобуту інформацію, володіти вміннями й навичками саморозвитку, самоаналізу, самоконтролю та самооцінки. Лідер фракції має оволодіти всіма складовими професійної компетентності, зокрема когнітивно-технологічною, методичною, комунікативно-ситуативною, ауто-психологічною, кооперативною, валеологічною, загальнокультурною тощо, а також способами мотивації діяльності, навичками формування необхідних компетенцій для здійснення професійного самовдосконалення на засадах компетентнісного підходу.

Конкурентоспроможність лідера фракції у парламенті визначається обсягом компетенцій у сфері професійної діяльності, залежить від рівня кваліфікації, політичного досвіду, майстерності, професійно значущих якостей особистості.

Рівень професійної компетентності лідера фракції — це його знання, вміння, особистий досвід. Бути компетентним означає бути здатним мобілізувати в певній ситуації отримані знання й досвід. Але професійна компетентність фракційного лідера потребує постійного розвитку й удосконалення. Проблема підвищення професійної компетентності фракційних лідера кадрів розглядається в різних аспектах і працях.

Поняття професійної компетентності лідера фракції виражає єдність його теоретичної та практичної готовності до здійснення професійної діяльності й характеризує його професіоналізм. Політичний професіоналізм, політична компетентність — розглядається в контексті безперервної професійної освіти й фракційної діяльності, вимог до лідера фракції і його підготовки. [[5](http://prohory-school.edukit.cn.ua/downloadcenter/zavuch_z_navchaljno-vihovnoi_roboti/pidvischennya_profesijnoi_kompetentnosti_pedagoga-zaporuka_pidvischennya_yakosti_osviti/)]

**Лідер** - той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем.

Розрізняють:

**формальне лідерство** — це процес впливу на людей з позиції займаючої посади;

**неформальне лідерство** — це процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.

Лідерство — це вибір, а не посада.

**Лідерська поведінка характеризується такою поведінкою, як:**

* ініціативність у ситуаціях міжособистісної взаємодії;
* пристосовність до загального миттєвого настрою;
* відсутність жорсткого планування, любов до імпровізації;
* чутливість до проблем членів групи, особливу увагу до слабких;
* демонстрація домінуючого поведінки, смак і схильність до влади;
* звернення за допомогою до обставин, тобто вміння використовувати для своїх цілей виникають у процесі взаємодії ситуативні моменти;
* особистість, за якою члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси;
* особа, на яку офіційно покладені функції управління [колективом](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2) і організації його діяльності;
* особа, признана групою авторитетною;
* керівник, член групи, здійснюючий керівництво;[[6](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80)]

**Підвищення компетентності** (англ. *empowerment, capacity building*) — результат заходів, що направлені на одержання таких знань і навичок у окремих громадян, соціальних груп, організацій, підприємств і органів влади, які дозволять увійти їм до глобального Суспільства Знання і в економіку, що заснована на засадах знання, а також приймати обґрунтовані рішення, адекватні їх потребам.[[7](https://uk.wikipedia.org/wiki/Підвищення_компетентності)]

**Політичний імідж** – це складний, багатофакторний феномен, специфіка конструювання якого пов’язана з особливістю політики як виду діяльності, її місця в житті людей і характером діяльності політичного лідера чи організації. Роль ефективного політичного іміджу проявляється як у високому рейтингу популярності його носія, так і в можливостях впливу на громадську думку, в можливостях активного формування політичної діяльності держави і суспільства в цілому.

**Психічні стани** — мінливі стани людини, які описують у термінах психології. Як правило, емоційно насичені, виникають під впливом життєвих обставин, стану здоров'я, ряду інших факторів. Психічні стани, як й інші психічні явища, існують у вигляді переживань, ідей в свідомості людини та в тій частині психіки, яку називають *несвідоме*. Це означає, що їх неможливо сприйняти за допомогою органів відчуттів та дослідити методами природничих наук.

Умовно, соціально-психологічний стан, тобто стан в якому особистості відносно комфортно перебувати у суспільстві можна виділити декілька основних параметрів:

- Тривога

- Любов

- Втомлення

- Захоплення [[**8**](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD)**]**

**Парламентська фракція** ([нім.](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *fraktion*, від [лат.](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *Fractio* «розламування, подрібнення») — група членів тієї чи іншої політичної партії в складі парламенту або іншої державної організації (установи) чи громадсько-політичної організації, яка організовано проводить установки своєї партії.

Фракцією може також іменуватися особлива група всередині самої партії, яка має власну ідейну й організаційну платформу, котра відрізняється від основної політичної лінії та поточних установок партії.

У процесі нормального внутрішнього партійного життя, як правило, виникають різні думки, суперечності політичних угруповань. Наявність останніх не обов'язково, але нерідко приводить до організації і функціонування політичних фракцій.

Головною ознакою політичної фракції є наявність особливої ідейно-політичної платформи і групової дисципліни, яка підноситься її членами нерідко понад загальнопартійну дисципліну. Фракційна діяльність нерідко стає основною причиною підриву авторитету певної партії, а також створення нових політичних партій.

Фракційна діяльність у парламенті з багатопартійною системою є нормальним і корисним явищем, що забезпечує відображення та захист інтересів різних соціальних груп, класів і верств населення. У парламентську фракцію, таким чином, можуть входити як депутати однієї політичної партії, так і декількох партій (тобто політичної сили — об'єднання близьких за платформами партій). У такому разі депутати парламентської фракції об'єднуються для провадження спільної політичної лінії.

Зазвичай правила створення парламентських фракцій регулюються внутрішнім законодавством, найчастіше конституцією (визначає загальні засади фракційної діяльності), регламентом парламенту і профільними законами. Такі правила можуть мати суттєві відмінності в різних країнах. [[**9**](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD)**]**

**1.3 Історичний опис розвитку проблеми в яких досліджувався феномен**

Інтерес до політичного лідерства, а сам фракційного лідерства виник ще в глибокій давнині.

Феномен лідерства впродовж століть хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ сторіччя почалося активне вивчення управління.

Керівництво і лідерство стали об’єктом дослідження. У 30-50-х роках були зроблені ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 70- х років інтерес до вивчення лідерства почав рости ще більше, про що свідчить поява робіт Дж. МакГрегора, Дж. Бернса, Р.Такера, Б.Келлермана, Дж. Пейджа.

Вперше слово «leader» (лідер) з’явилося в англійській мові приблизно в 1300 році, «leadership» (лідерство) – аж через 500 років поспіль.

Існують різні тлумачення слова «лідер». В перекладі з англійської воно означає лідер, керівник, вождь, командир.

Український психолог, науковець В.О.Татенко зауважує, що аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок».

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер.

Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як міжособистісну взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікативного процесу і направлена на досягнення цілей .

Р. Дафт трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Американський вчений Б.Калдер висловлює думку, що лідерство – це „ярлик”, який наклеюється на поведінку інших людей. Потрібна віра в те, що якість, яка визначається як лідерство, спричинює певну поведінку.

Найбільш загальним визначенням лідерства є пояснення даного феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету людини на поведінку її членів. . [[9](Татенко%20В.О.%20ЛІДЕР%20ХХІ%20/%20LEADER%20XXI.%20Соціально-психологічні%20студії.%20–%20К.:%20Корпорація,%202004.%20–%20198%20с.)]

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов’язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим в будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Український психолог В.О.Татенко виділяє такі критерії оцінки лідерства:

1. Прагнення вести за собою. «Бути лідером – значить вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший». Лідер, на думку вченого, не тільки направляє і веде своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але й хочуть йти за ним.

2. Мотивація першості. Татенко вважає, що для того, щоб стати лідером не достатньо прагнути бути першим. Першість, за його словами, передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності , таланти та інші видатні якості.

3. Впливовість. На думку вченого, щоб стати лідером і вести людей за собою потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не отримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. Зануреність і закоханість у свою справу. Татенко вважає, що лідер вміє витримати межу між своїм покликанням і різними захопленнями. Для лідера, як підкреслює автор, «мотив діяльності відповідає самій діяльності».

5. Компетентність і креативність. Вчений вважає, що лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій.

6. Психологічна надійність – здатність, за словами вченого, підтримувати необхідний рівень «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» в різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності.

7. Адекватна самооцінка і саморегуляція. Татенко зазначає, що лідерів в більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та цілей. Також автор висловлює цікаву думку, що справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

8. Самовдосконалення. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку були проведені сотні досліджень. Впродовж багатьох років вчені намагалися виділити основні особливості лідера. Наприклад, американський психолог К.Берд в 1940 р. склав список із 75 рис, що визначалися різними дослідниками як «лідерські». Серед них були такі: ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо.

Р. Столділлом були висунуті основні п’ять якостей, які характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість в собі, активність і енергійність, знання  справи. Проте виявилось, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов’язково є лідером.

Найбільш поширеною виступає так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства, як зазначає А.І.Сосланд, заснований на неординарних, незвичайних якостях самого лідера, по суті цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм володарювання. Харизма — це особлива якість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями й здатну впливати на інших. Потреба людей у такому лідері виникає за екстремальних історичних умов, частіше за все в релігійному чи політичному житті. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним.

Інтерпретаційний підхід певним чином конкретизує теорію рис. За даним підходом, кожній людині природно притаманна критеріальна схема, за допомогою якої вона відрізняє лідерів від нелідерів, дає свою інтерпретацію того, кого слід, а кого не слід вважати лідером, що таке справжній лідер, і, таким чином, здійснює свій вибір. На основі такої інтерпретації і виникає феномен лідерства.

Ситуаційна теорія обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім не обов’язково буде лідером в іншій ситуації. Саме конкретні обставини зумовлюють виникнення політичного лідерства, визначають його функції та поведінку.

Дана теорія представлена моделлю сприятливої ситуації Ф. Фідлера , моделлю "шлях – мета" К. Хауза та Дж. Мітчелла, теорією зрілості наслідувачів П.Херсі та К.Бланшара, моделлю "лідера участі" В. Врума та Ф.Йєттона.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих

Гуманістичний підхід намагається встановити «паритет значущості» між лідером і його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення. В рамках цього підходу вводиться поняття «суперлідера» – того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також «сервант-лідера», який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним.

На ґрунті узагальнення і попередніх підходів виникла синтетична теорія лідерства, згідно з якою лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб’єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи і тому вивчати його потрібно з точки зору цілей та завдань групи. Більшість вітчизняних вчених, вивчаючи динамічні процеси у групі ґрунтуються саме на цьому підході. Сутність лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності.

Таким чином, лідерство є складним феноменом, який потребує подальшого поглибленого вивчення, особливо вітчизняними вченими. Суттєві суспільно-політичні трансформації, що відбуваються в нашій країні, сприяють підвищенню уваги до проблеми  лідерства. Актуальність соціально-психологічних досліджень лідерства зумовлена, з одного боку, недостатнім рівнем розробки даної проблеми, особливо в Україні, де перші кроки в цьому напрямку були здійснені лише на початку 90-х років ХХ ст.*,* з іншого боку - високими запитами практики на розробку даної наукової тематики. [[10](Шалагинова%20Я.В.%20Психология%20лидерства.%20–%20СПб.:%20Речь,%202007.%20–%20494%20с.)]

**1.4 Фракційне лідерство в умовах сьогодення**

В умовах сучасності створено такий термін як: ФРАКЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Фракційне лідерство в сучасних умовах здійснення державно-адміністративної та партійної діяльності виступає передумовою:

- розуміння складності та вагомості праці лідера як суб'єкта владних відносин;

- визнання пріоритетності його ролі як організатора командної роботи однодумців, прихильників, симпатиків, від успішної діяльності яких залежить його ефективність та результативність;

- усвідомлення обов'язковості особистісно-ділових характеристик лідера для ефективної професійної діяльності.

Підтвердженням вагомості лідерства для державно-адміністративної та політичної діяльності можуть слугувати дані проведеного у квітні 2012 р. Фондом “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва спільно з Центром Разумкова соціологічного опитування про те, якого політика жителі України вважають ідеальним. Українці одноголосно висловились за те, що ідеальний політик має бути чесним, некорумпованим, успішним, турботливим. Погодьмося, що це – риси ефективного та результативного сучасного лідера-управлінця, лідера-політика, зобов'язаного щомиті, щохвилини, щоденно професійно та професіонально служити на благо громади, народу, країни, держави. Лідерство передбачає чесність лідера і, отже, значно більшу, порівняно із загальноприйнятими нормами, відповідальність у досягненні стратегічних цілей. Лідерство спонукає особистість до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджальної уяви, стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому інновувати цілі, висувати нові ідеї, вирішувати нові неординарні завдання навіть в умовах значної невизначеності. І лише в тому випадку, якщо суб'єкт владних повноважень робить це творчо та самостійно на основі гармонії особистих та професійних рис, і формується лідер-управлінець та лідер-політик. [[11](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf)]

**1.5 Сутність фракційного лідерства**

Трансформації українського суспільства зумовили зміни суспільно-політичного життя України, що докорінно змінило принципи формування та функціонування фракційних лідерів. Жорстко регламентовані статусно-рольові відносини адміністрування і підпорядкування трансформуються в більш демократичні, з реальною, а не формально декларованою участю населення у виборах законодавчих і представницьких органів влади. Глибокі зміни відбулися у сфері суспільної свідомості. Масова переоцінка ідеологій і цінностей змінила пріоритети особистісних властивостей і якостей, якими повинен володіти фракційний лідер. Істотних змін зазнало уявлення про роль і місце владних еліт у процесах соціально-економічного та політичного управління країною.

З точки зору історичної ретроспективи на формування образу фракційного лідерства мали вплив праці історичного та історіографічного плану, присвячені аналізу ролі видатних особистостей в історичному процесі (життєписи великих людей від Геродота, Тацита, Плутарха до наших днів).

Необхідно відмітити роботи політико-філософської спрямованості, починаючи від діалогів Платона та Аристотеля, праць Макіавеллі, Гоббса, Канта, Гегеля, інших філософів і дослідників політичних процесів – аспекти проблеми лідерства розглядалися тут в контексті пізнання природи і сутності політичної та державної влади, взаємовідносин політики і суспільства, держави й особистості та ін. Важливими є також основоположні роботи з соціології та психології Н.К.Михайловського, М.М.Ковалевського, Г.Тарда, Г.Лебона, Г.В.Плеханова, М.О.Бердяєва, П.А.Сорокіна, М.Острогорського, М.Вебера, Р.Михельса, З.Фрейда, Г.Лассвеллома, Т.Адорно та ін., що розкривають соціально-психологічні характеристики лідерства.

При вивченні зазначених праць доцільно звернути увагу на те, що політична влада виступає найважливішою та найдавнішою проблемою політичного знання, об’єктом гострої боротьби ідей. Політична влада – реальна здатність окремих людей проводити свою волю стосовно інших за допомогою правових та політичних норм.

Політична влада у формі законодавчої діяльності виступає системо-утворюючим елементом, який надає парламентському лідерству особливої специфіки й цілісності. Парламентське лідерство за своєю суттю є політичним як за змістом, так і за функціями. Політичний лідер – авторитетний член організації, групи, суспільства, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати суттєву роль у політичних процесах та ситуаціях, створювати та реалізовувати програму розв’язання соціальних проблем і завдань суспільного розвитку .

Фракційний лідер може і не бути партійним лідером, в той час як парламентський лідер завжди ставиться до політичного типу лідерів, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об’єднань.

Фракційний лідер – політик, який у певних соціальних спільнотах володіє найбільшою легітимністю, здатністю створювати масову базу підтримки своїм діям і формувати по відношенню до неї позитивне ставлення у свідомості певних мас.

Це суб’єкт політики, що володіє особливими якостями, які дозволяють йому з допомогою законотворчої та політичної діяльності справляти істотний вплив на процеси управління країною, впливати на ціннісні орієнтації та поведінкові стереотипи населення, активніше і результативніше від інших брати участь у формуванні глобальних тенденцій розвитку суспільства. Поняття “Фракційне лідерство” означає процес здійснення фракційним лідером функцій його діяльності. Основними серед них є такі функції:

законотворча – формування суспільних цілей та їх реалізація шляхом законотворчої діяльності, політичного впливу на всі компоненти суспільної системи;

світоглядна – лідер для забезпечення масової бази підтримки своїх дій прагне сформувати у людей такі політичні уявлення та погляди, які б не тільки корелювали позитивну оцінку населенням його дій, а й направляли певним чином політичну поведінку мас (підтримка на виборах, участь у масових акціях і т. д.);

регулятивна – взаємодіє зі світоглядною функцією фракційного лідерства. Корегування масової поведінки може здійснюватися не тільки на основі прямого адміністративного впливу, але й на базі соціально-психологічного впливу. Не тільки на основі правових норм, правил, а також на основі застосування певних адміністративних санкцій, на базі неписаних, але загальноприйнятих у даному суспільстві або соціальних групах політичних норм;

компенсаторна – особистість лідера, політика виступає певним “зняттям” в масовій свідомості протиріччя між прагненням людей змінити, поліпшити свої життєві умови і можливостями, наданими для цього політичною системою держави, парламентом;

комунікативна – насамперед сприяє масовому спілкуванню людей, спільним їх діям не тільки в рамках парламенту, певних політичних організацій (парламентських фракцій, партій, суспільно-політичних організацій і т. д.), але і в різних неформальних видах спілкування;

інтегруюча – фракційне лідерство є фактором, що зміцнює і підтримує певну політичну спільність людей (на базі спільності їхніх політичних поглядів, інтересів, цінностей і т. д.). Поряд з цим фракційне лідерство може відігравати і дезінтегруючу роль по відношенню до інших політичних спільнот.

Функції Фракційного (парламентського) лідерства багато в чому збігаються з функціями лідера, але далеко не тотожні їм. Соціальні функції парламентського лідерства характеризують специфіку цього явища як підсистеми всього суспільства, у той час як функції лідера відображають головним чином його особливості як компонента тієї функціонально-цільової системи, якою є саме парламентське лідерство.

У числі функцій, здійснюваних парламентським лідером, слід назвати такі:

аналітична – вивчення, узагальнення й осмислення інформації про стан масової свідомості, оцінка діяльності всіх гілок влади окремих організацій, територій;

прогностична – прогнозування розвитку політичних процесів у країні й парламенті, особливостей діяльності та можливих результатів (у тому числі й негативно впливають на загальний стан справ у даній сфері діяльності) окремих акцій, роботи, поведінки депутатів;

інформативна – забезпечення зворотного зв’язку суб’єктів та об’єктів політичної діяльності інформацією про їх взаємодію, про громадську думку, суспільні настрої, ставлення до конкретних дій, вчинків, акцій;

консультативна – надання допомоги суб’єктам політичної діяльності, депутатським групам та окремим депутатам щодо вдосконалення їх діяльності, консультування в системі відносин “депутат – виборець”.

До числа специфічних соціально-психологічних функцій фракційного лідера можна віднести соціально-перетворюючу і соціально-мобілізуючу функції. Ці функції відбивають специфіку самої фракційної практики лідера, яку можна розглядати в двох аспектах: як діяльність, пов’язану з перетворенням соціально-політичного середовища, і як діяльність, що спрямована на завоювання свого місця серед інших пануючих суб’єктів, а також на посилення впливу серед членів суспільства. Для виконання цієї функції потрібне здійснення певних мобілізаційних кроків, інтелектуальних (вивчення ситуації з точки зору інтересів політичних спільнот, формування концепції вирішення проблеми) та ресурсних (мобілізація в руках політика необхідних матеріальних, людських, інформаційних, організаційних, фінансових ресурсів). Ключове значення у цьому процесі відіграє співвідношення технології та стратегії лідерства, кожне з яких являє собою певну послідовність дій для досягнення намічених результатів. Мистецтво політичної діяльності фракційного лідера визначається здатністю знайти такий варіант співвідношення тактики і стратегії, при якому ефективне вирішення соціально-політичних проблем поєднується з підвищенням статусу і зростанням його впливу в політичному житті суспільства

У більшості своїй фракційні лідери – сильні особистості, володіють особливим менталітетом, необхідними для партійної діяльності якостями, здібностями й уміннями. Для здійснення фракційної діяльності лідеру необхідно мати сформовані політичні якості організатора, аналітика, законодавця, прогнозиста, ідеолога, оратора.

Серед психологічних характеристик основними є вольові якості: комунікабельність, стресостійкість, самовладання, швидка реакція, адаптивність та ін.

Рівень відповідності між виконуваними фракційним лідером функціями та його особистими якостями відображає ступінь ефективності лідерської діяльності.

Ефективність дій фракційного лідера, з одного боку, залежить від того, наскільки його домагання на політичну першість забезпечуються відповідними установками депутатів та мас на “підпорядкування” впливу лідера, а з іншого боку пов’язані з нормативно-вольовим впливом лідера на процес формування цих установок.

Домінуючим у поведінці фракційного лідера виступає орієнтація на позитивну оцінку з боку громадської думки, наслідком чого є підвищене прагнення до самопрезентації, націленість на миттєвий ефект, викривальну критику, створення власного позитивного іміджу.

Сучасний фракційний лідер має особливий менталітет, характер, тип поведінки, які у ряді випадків обумовлені не сформульованими явно й не цілком усвідомлюваними у суспільстві колективними психологічними установками.

Отже, сутнісні характеристики фракційного лідерства полягають у тому, що:

– політична влада у формі законодавчої діяльності виступає тією системо утворюючою якістю, яка надає фракційному лідерству особливу специфіку й цілісність;

– фракційний лідер може і не бути партійним лідером, у той час як парламентський лідер завжди відноситься до політичного типу лідерів з огляду на свій особливий статус, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об’єднань;

– ефективність дій фракційного лідера, з одного боку, залежить від рівня забезпеченості його претензії на політичну першість відповідними установками депутатів та мас на “підпорядкування” впливу лідера. Крім цього вона пов’язана з якісними характеристиками нормативно вольового впливу лідера на формування цих установок;

– рівень відповідності між функціями, виконуваними фракційним лідером, і його особистими якостями відображає ступінь ефективності лідерської діяльності.

**РОЗДІЛ ІІ**

**АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИК ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРІВ ФРАКЦІЙ ВРУ**

**2.1 Визначення та врахування структурованої складності компетентності сучасного суб’єкта владних повноважень.**

Визначення та врахування структурованої складності компетентності сучасного суб’єкта владних повноважень**.** Її складовими є

* Громадянська компетентність: усвідомлення, розуміння, готовність, здатність представляти державні інтереси, узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства; висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; профільні професійні знання; володіння теорією управління; уміння оцінювати (національні, регіональні, світові) тенденції суспільного розвитку.
* Професійна компетентність щодо стратегії та методології управління: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку виходячи з урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених цілей; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації.
* Управлінська компетентність у соціальних питаннях: уміння керівника роз’яснити підлеглим цілі, зміст роботи, залучення їх до участі у розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання, нести за це відповідальність, сприяти підвищенню кваліфікації та зростанню професіоналізму підлеглих; почуття суспільнополітичної відповідальності за діяльність власну та очолюваного підрозділу; уміння представляти цілі й цінності підрозділу в ньому самому та за його межами.
* Особистісна компетентність: духовність та моральність, воля і громадянська мужність; різностороння та глибока освіченість; уміння розбиратися в людях; здатність до співробітництва та колективної роботи; бажання створювати нове і творчо працювати; володіння інтуїцією, візуалізацією (здатність прогностичного бачення); сила особистого впливу й особистого шарму.[[11](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf) с45]

**2.2 Технологія поєднання офіційного та соціального лідера**

Керівна діяльність у розрізі лідера фракції має нині розумітись як обов’язкове поєднання офіційного лідерства керівника – суб’єкта управління та посадової особи – із соціальним лідерством його особистості. Лише за такого розуміння вона набуде статусу реального управлінського лідерства.

Його формулу можна зобразити таким чином:

**КД = РУЛ = ОфЛ + СоЛ**

де **К** – керівництво, **РУЛ** – реальне управлінське лідерство, **ОфЛ** – офіційне лідерство, **СоЛ** – соціальне лідерство.

У зв’язку з цим авторитет сучасного керівника має бути визнаний як обов’язкове поєднання авторитету його посади (офіційний, формальний, посадовий авторитет) з авторитетом його особистості (соціальний, неофіційний, неформальний авторитет) управлінця. Його формулу доцільно зобразити таким чином:

**АСК = АП + АО**

де **АСК** – авторитет сучасного керівника, **АП** – авторитет посади, **АО** – авторитет особистості.

На відміну від геройського лідерства, сутність сучасного постгеройського лідерства полягає в умінні сучасного управлінця оволодіти соціальними силами у колективі та використовувати мистецтво формування, розвитку, спрямування моральних цінностей не лише колективу, а й кожного його члена.

Основна відмінність сучасного реального керівника-лідера полягає у наявності послідовників-союзників серед підлеглих співробітників. Причому справжнє управлінське лідерство та страх підлеглих – поняття несумісні.

Справжнє **управлінське лідерство неминуче приводить до**:

– розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів; – розкриття унікальних особливостей співробітників, пригнічуваних в умовах бюрократії;

– формування у керівника-лідера власної системи морально-етичних цінностей на основі загальнолюдської системи;

– розвитку керівником своєї особистості, інтересів, мотивів.

Оскільки **управлінське лідерство в державному управлінні** – це:

– сфера міжособистісної взаємодії, а не особистісних рис;

– продукт взаємовідносин у форматі “СУ– ОУ=послідовники”;

– міжособистісний, а не особистісний феномен;

– подія, а не риса характеру;

– обов’язкове поєднання формального лідерства керівної посади з реальним лідерством особистості керівника.

Це ж стосується і реального авторитету СУ як обов’язкового поєднання авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості.

Такий підхід об’єктивує необхідність вести мову про лідерський потенціал керівника-професіонала та його складові:

- компетентність: досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;

- особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність;

- здібності: інтелект, пам’ять, творчі здібності;

- установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети у роботі з підлеглими в процесі здійснення щоденної керівної діяльності. [[11](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf) c48]

**2.3 Проблематика соціального (публічного) лідера**

Соціальний лідер - це людина, яка може надихати і об'єднувати людей для генерування спільних ідей, які спрямовані на прогресивний соціальний розвиток і спільних дій задля їх реалізації. Це харизматична самомотивована людина, яка має стратегічне бачення, сильна духом і системно-наполеглива у досягненні цілей, відповідальна за прийняті рішення.

Отже, після того, як я маю визначення того, хто такий соціальний лідер, можу аргументувати свою думку про те, що так люди потрібні суспільству. Головний аргумент для мене особисто полягає в тому, що в будь-якій групі людей завжди є очікування певного рішення для певної проблеми. Якщо є соціальні проблеми чи задачі, які виникають внаслідок життя і розвитку соціуму, то є очікування того, що знайдеться лідер, який здатен буде такі завдання вирішувати, а проблеми перетворювати у досягнення. Саме тому досить часто соціальними лідерами стають популісти, які пропонують легкі рішення соціальних завдань.

Людина прагне жити в соціумі, серед подібних собі. Коли виникає будь-яка група людей, виникає потреба у лідері, який зуміє об'єднати різних людей і спрямовувати їх спільні дії для вирішення соціальних завдань. Наразі ми маємо стрімкий розвиток нових технологій і це диктує потребу у соціальних лідерах, які можуть генерувати нові ідеї , які будуть сприяти розвитку суспільства та поліпшенню якості життя людей. Якщо збереться група із 10 людей, чи із 1000 людей, то має бути той, кого ці люди готові будуть почути і сприйняти, як лідера. Для чого? Хоча б для того, щоб об'єднати різних людей із різними думками, різним професійним рівнем, різним життєвим досвідом у дієву ефективну спільноту.

Але потрібно наголосити на те, що поруч із темою соціального лідерства обов'язково повинна розглядатись тема відповідальності публічного лідера. Популізму і красивих лозунгів вистачає. Є певний дефіцит відповідального прийняття рішень, що спрямовані на об'єднання людей для вирішення спільних соціальних завдань. Саме ті люди, які готові і зуміють це зробити мають шанс бути визнаними соціальними (публічного) лідерами.

Щодо навичок лідера:

- розвинуті комунікативні навички;

- стратегічне бачення;

- експертний професійний рівень у своїй діяльності;

- вміння ставити чіткі зрозумілі іншим людям цілі, які реально можуть бути досягнутими;

- навички у створенні команди;

- навички у керуванні командою;

- фінансова грамотність;

- відповідальність ;

- вміння і слухати і чути людей. [[12](https://gurt.org.ua/blogs/16136/1797/)]

**2.4 Лідерство, як соціально – психологічне явище**

Лідерство - це здатність впливати на індивідів чи групу людей, що спонукає їх працювати для досягнення цілей. Тому лідерство є найважливішим фактором у системі керівництва трудовими колективами підприємств, що сприяє підвищенню ефективності їхнього функціонування. Лідерство - основний процес організації групової поведінки. Без лідерства немає колективу. Лідер (від англ. leader – ведучий) – авторитетний член організації чи соціальної групи, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціально-політичних ситуаціях і процесах, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві. Під лідерством зазвичай розуміють :

- здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;

- деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань;

- набір характеристик чи системи рис, які притаманні тим, на кого впливають без примусу;

- вплив на поведінку підлеглих, як правило, через міжособистісне спілкування(комунікації);

- одночасно процес і властивість: як процес лідерство є використанням не примусових важелів впливу для визначення цілей певної групи людей чи організації, мотивування поведінки в напрямі досягнення цих цілей і допомоги у формуванні культури цієї групи чи організації; як властивість лідерство є набором певних рис, притаманних тим особам, які усвідомлюють себе лідерами;

- мистецтво мобілізувати інших до прагнення дотримуватися загальних для всієї групи цінностей.

Для висунення лідера важливо, щоб його уявлення про норми і цінності збігалися з уявленнями більшості членів групи. Лідера члени групи неодмінно мають сприймати як «один серед нас», іноді як «кращий серед нас». Основними рисами при оцінці лідера і його висуненні групою є ентузіазм, здібності, впевненість у собі, глибоке знання справи, почуття справедливості тощо. Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні :

1) характеристики лідера;

2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;

3) характеристику організації - її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;

4) соціальне, економічне і політичне середовище. Лідерство - це складне поєднання зазначених змінних. Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації. Лідерство як складний соціально - психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

* За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який є одночасно і натхненником, і організатором.
* За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний - якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
* За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

**2.4.1 Теоретичне обґрунтування функцій керівника у поєднанні зі стилями лідерства**

Теоретик І.Адізес переконаний, що система управління особливо специфічна в галузі освіти і культури, але свою авторську формулу управління називає придатною для будь-якої сфери, де відбуваються зміни. На думку вченого, лідер – це той, хто успішно виконує як мінімум дві означені функції, одна з яких – І. Крім того, стиль лідерства має відповідати характеру, етапу впровадження актуального завдання та конкретному життєвому циклу організації. Якщо певна функція в управлінській діяльності керівника проявляється успішно, у формулі його стилю пропонується вписати велику літеру, відповідну успішно виконуваній функції (Р, А, Е або І); якщо на достатньому рівні – малу літеру (р, а, е або і), якщо не проявляється – мінус (-).

Основні функції керівника, що визначають управлінські стилі за І.Адізесом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вхід | Акцент | Перетворення | Вихід | |
| Функції | Тип завдань | Для перетворення організації у: | Що характеризують діяльність | У часовому вимірі |
| P (Producing results – вироблення результатів) | Що? | функціональну | результативну | у короткостроковій перспективі |
| A (Administrering – адміністрування) | Як? | систематизовану | ефективну | у короткостроковій перспективі |
| E (Еnterpreneuring – ініціатива, відкритість до змін) | Коли? | готову до випереджальних дій, перспективну | результативну | у довгостроковій перспективі |
| I (Integrating – інтеграція) | Хто? | цілісну | ефективну | у довгостроковій перспективі |

Зазвичай структура управлінської піраміди в будь-якій галузі дуже проста – на вершині перебувають носії E-функції (у нашій системі – це реалізатори 1-го порядку, які повноважні визначати стратегічний курс), на рівень нижче – управлінці-носії А-функції (реалізатори 2-го порядку, які забезпечують реалізацію рішень), біля основи піраміди – виконавці – носії домінанти Р-функції (реалізатори 3-го порядку). Однак ми погоджуємось, що така піраміда наразі є дещо застарілою і не спрацює достатньо ефективно, адже придатна лише для рішень рутинного характеру. До того ж, як свідчить практика, з часом у такій піраміді дуже швидко зростає кількість носіїв А-функції, не на користь носіям Е- та Р-функцій. Таким чином, за попереднього обсягу роботи, кількість людей, які слідкують за процесом виконання, невпинно зростає. Це ускладнює прийняття рішень та впровадження їх у дію. Найчастіше, коли носій стилю -А – отримує підвищення і починає відповідати за виконання Е-функції, не варто очікувати, що він швидко перетвориться в успішного виконавця Е. Важливо, щоб управлінець-лідер зміг виконувати успішно функції – передусім І, потім – Е (у сучасних мінливих умовах поза залежністю від того, реалізатором зміни якого порядку він є). В ідеалі він має бути носієм PaEI-стилю. Як свідчить практика, це трапляється рідко – кращі спеціалісти не завжди є здібними інтеграторами.

Американський психолог Д.Гоулман, дослідивши різні складові емоційного інтелекту, дійшов висновку, що управлінці в різних галузях діяльності застосовують на практиці 6 стилів лідерства. Через акцент на міжособистісні фактори вважаємо ці типи дуже придатними для нашої галузі. Проаналізуємо їх за критерієм впливу на організаційний клімат (див. табл. 2). Як бачимо, крім директивного стилю, доцільного лише в кризових ситуаціях та в умовах нагального впровадження особливо важливих змін, у жодній вище сформульованій нами формулі лідерства немає домінуючої бюрократичної складової «А-функції». Але в кожній формулі присутня інтегративна складова більшою (І) чи меншою мірою (і). Цікаво, що носіїв стилю paEI І.Адізес називає державними діячами (які «думають про наступні покоління, а не наступні вибори»), а PaEI – лідерами перетворень. Те, що в жодному проаналізованому вище стилі лідерства немає формули РаЕІ, свідчить про доцільність поєднання деяких стилів у процесі управління змінами. Трактування менеджменту як дотримання сценарію, а не його написання, применшує значення повноважень з урядування для багатьох політичних управлінців. Водночас у системі аналізу функціонального навантаження управлінців з'являється поняття просвітництва як тієї управлінської ролі, що, на відміну від менеджерської, повністю включає в себе відповідальність за ефективне (Р-функція) впровадження змін (Е-функція) і об'єднання колективу навколо спільного бачення майбутнього організаційного розвитку (І-функція). Тобто зміст самого поняття провідника можна ототожнювати зі змістом категорії результативного фракційного лідера.

Лідерство нерозривно пов'язане з менеджментом або з так званим організаційним лідерством, яке полягає в оптимізації використання ресурсів партії та парламентської системи загалом і координації професійної діяльності депутатів зокрема. «Менеджерське лідерство» у вузькому розумінні є невід'ємною частиною централізованої системи політичного управління. Досвід реформування вищої школи в Україні свідчить, що, крім повноважень керівника, держава має нормативно визначити баланси повноважень

Вплив стилів лідерства за Д. Гоулманом на ефективність змін в системі діяльності

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль | Образ дій керівника | Аспекти емоційного інтелекту, що лежать в основі стилю | Зміст стилю | Ситуації, в яких стиль найбільш ефективний | Вплив стилю на організаційний клімат / формула лідерства |
| Директивний | Вимагає прямого підпорядкування | Прагнення досягнути  результату,  ініціативність, самоконтроль | «Робіть те, що я Вам кажу» | У кризових ситуаціях, за потреби повернути систему до кращого стану, проблемний колектив співробітників | Негативний / рАеі |
| Надихаючий | Мобілізує колектив навколо свого бачення майбутнього | Упевненість у собі, в ефективності запропонованих змін, емпатія | «Слідуйте за мною» | За потреби радикально нової концепції, курсу організаційного розвитку | Здебільшого позитивний / р-ЕІ |
| Підтримуючий | Створює гармонію, сприяє емоційним контактам | Емпатія, вміння вибудовувати відносини, мистецтво спілкування | «Колектив передусім» | З метою підвищити мотивацію співробітників у стресових ситуаціях | Позитивний / раеІ |
| Демократичний | Досягнення згоди  на основі колективної участі у  розв'язанні проблем | Співробітництво в команді, мистецтво колективного прийняття рішень | «А яка Ваша точка зору»? | За необхідності досягнути згоди, широкої колективної участі, щоб дізнатися точку зору співробітників | Позитивний / р-ЕІ |
| «Підганяючий» | Задає високі стандарти ефективності | Цілеспрямованість та самоконтроль, упевненість в управлінні змінами, ініціативність | «Робіть так, як я» | За потреби досягнути швидкого результату з  командою  висококваліфікованих та  вмотивованих спеціалістів | Негативний / Р-Еі |
| Консультативний | Готує людей для вирішення майбутніх завдань | Розвиток інших членів колективу, емпатія, самовідчуття | «Спробуйте так» | Щоб допомогти співробітнику підвищити ефективність або розвинути в ньому якості, потрібні в довгостроковій перспективі | Позитивний / Р-еІ |

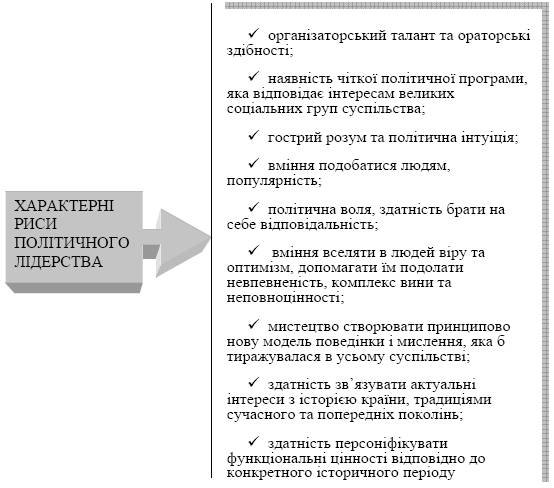
і відповідальності всіх, хто бере участь в управлінні, – органів влади, керівників, колективних органів державного управління, керівників органів структурних підрозділів, органів самоврядування тощо. Крім того, під кожне повноваження потрібно надати належне ресурсне забезпечення. Ми погоджуємося з точкою зору дослідниці С. Калашнікової, що розвиток лідерського потенціалу – ключове завдання у світлі реформування державної служби в Україні. Вітчизняна модель лідерства тільки починає складатися як відповідь на суспільні вимоги. Сьогодні в Україні, як перший крок в окресленому напрямі, гостро постало питання про практичне втілення концепції організаційного навчання на службі Держави. [29]

**2.5** **Політичне та фракційне лідерство: сутність, ключові якості та типи поведінки**

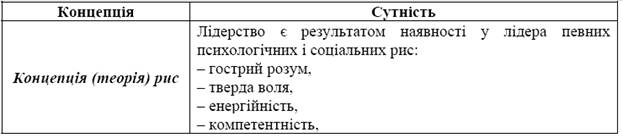
Політичне лідерство – (від англ. *Leader* – ведучий, керівник) процес міжособистісної взаємодії, в ході якого авторитетні люди, наділені реальною владою, здійснюють легітимний вплив на все суспільство, чи певну його частину, котра добровільно віддає їм частину своїх політико-владних повноважень і прав.

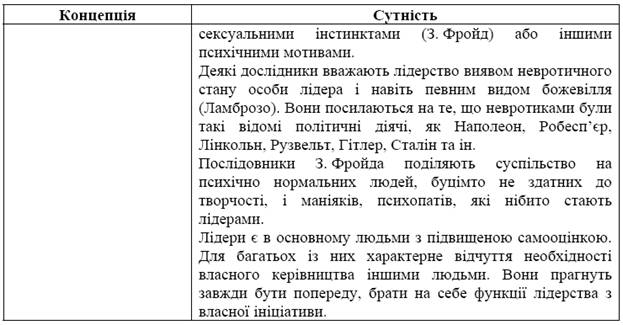
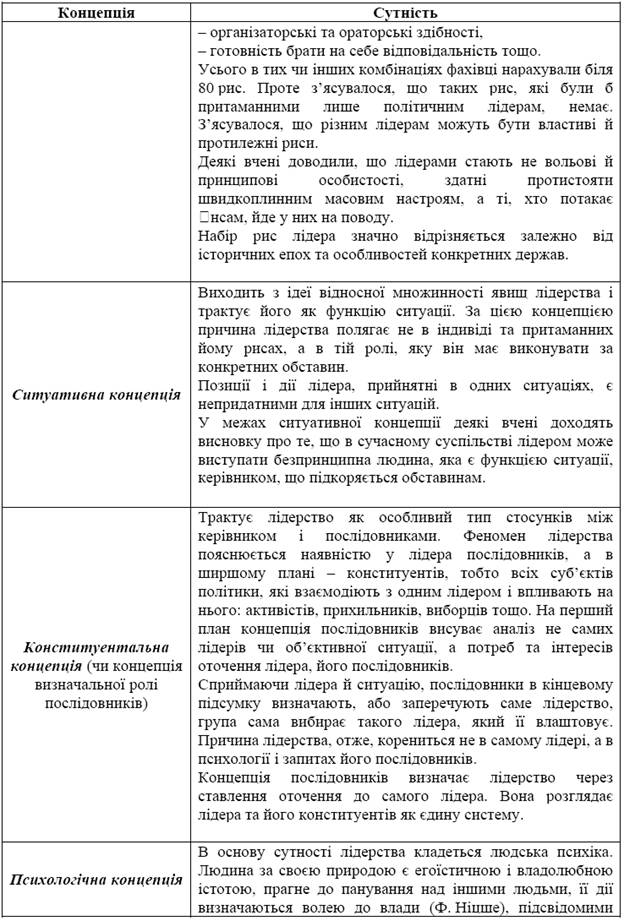
Політичне лідерство є вищим рівнем лідерства взагалі, оскільки воно відображає владні відносини в суспільстві на найвищому – державному рівні.

Наведемо приклад характерних рис політичного, а також фракційного лідерства:



Концепції політичного лідерства вказують на витоки політичного лідерства та причини, що його породжують.





Кожна з концепцій витоків політичного лідерства не заперечує, а доповнює інші, розкриває якусь сторону цього суспільного феномену. Таким чином, фракційне лідерство є від’ємною частиною політичного лідерства.

Лідерство є одночасно і функцією ситуації, і породженням послідовників, і результатом наявності у особи лідера певних соціальних і психологічних рис. Роль кожного з цих чинників у породженні лідерства в різних умовах неоднакова.

Функції фракційного лідерства – визначаються цілями, які ставлять перед собою фракційні лідери, та ситуацією, в якій вони діють. Найбільш загальними з них є функції вираження соціальних інтересів, новаторська, інтегративна, організаторська й комунікативна.

* Вираження соціальних інтересів - Особа може стати фракційним лідером лише тоді, коли виражає інтереси тієї спільності людей, на лідерство в якій вона претендує. Це може бути як відносно невелика група людей, так і соціальна спільність – класова, етнічна, демографічна, професійна, територіальна, а також виборці певного округу чи країни в цілому.
* Новаторська функція - Для того щоб стати лідером, обійняти певну керівну посаду, претендент на лідерство має запропонувати щось нове порівняно з попереднім керівником.

Ця функція означає, що фракційний лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї соціального устрою. Він формулює нові соціальні цілі й завдання, обґрунтовує стратегічні пріоритети й тактичні засоби їх досягнення і розв’язання.

* Інтегративна функція - Підтримка соціальної цілісності суспільства неможлива без цілеспрямованих зусиль щодо згуртування всіх соціальних спільностей. Інтегративна функція спрямована на підтримку цілісності і стабільності суспільства, громадянського миру і злагоди. Подолання кризових явищ і своєчасне розв’язання суперечностей сприяють розвитку інтегративних суспільних процесів і підтримці цілісності соціальної системи.
* Організаторська функція - Полягає у втіленні цілей і завдань, які стоять перед суспільством і відображені у програмі лідера, в конкретні дії. Йдеться про мобілізацію народних мас на втілення фракційних програм і рішень у життя.
* Комунікативна функція -Полягає в забезпеченні лідерами зв’язку як між масами й політичними інститутами, так і між самими політичними інститутами, у тому числі між очолюваними лідерами вищими органами держави – фракціями, партіями, парламентом, урядом, главою держави, вищими судами. Завдяки лідерам відбувається координація та узгодження дій усіх суб’єктів політики. [[13](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/13vashenko_politologiya_dlya_vchitelya/143..htm)]

**2.6 Типологія комунікативної компетентності лідера фракції у Верховній Раді України**

Передовсім слід розділити базові поняття – “компетенція” та “компетентність”. Існує два варіанти тлумачення співвідношення цих понять: їх або ототожнюють, або диференціюють.

Компетентність (від лат. Competentis – відповідний, здатний) - поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов’язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності; або ж сукупність повноважень, прав і обов’язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань.

Л.Гогіна наводить такі визначення поняття “компетенція” у сфері публічного управління [[30](.%20Головне%20управління%20державної%20служби%20України:%20Методичні)]:

- сукупність предметів відання та повноважень, які надаються суб’єкту управління для виконання відповідних завдань і функцій та визначають його місце в органі управління;

- встановлена нормами Конституції та законів України сукупність прав, обов’язків і предметів відання органів виконавчої влади та їх посадових, службових осіб, які забезпечують здійснення функцій і завдань виконавчої влади;

- компетенція державного органу (уряду, міністерства, парламенту, органів суду, міліції, прокуратури та ін.) - закріплена законом (або іншим нормативним актом) сукупність владних повноважень (прав і обов’язків), юридичної відповідальності і предмета відання (предмет діяльності, функціональне призначення).

Слід погодитись, що компетентність є похідним явищем від компетенції і характеризує індивідуальну специфіку кожного окремого суб’єкта як носія компетенції. Це:

- вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи;

- глибоке, досконале знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи; риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв’язку з цим потрібне рішення, яке дає змогу домогтися практичного або іншого значущого результату. Показово, що у зарубіжних дослідженнях компетентність найчастіше розглядають як мотивовані здібності.

Комунікативну компетентність керівників органів державної влади слід розглядати як частину їхньої професійної компетентності. Це багатокомпонентне явище, яке складається із сукупності знань, умінь і якостей, необхідних для міжособистісної, міжкультурної та ділової комунікації в конкретних соціальних умовах, відповідно до культурних і соціальних норм комунікативної поведінки, а з огляду на специфіку діяльності державних службовців у нинішніх умовах – і комунікації з масовим адресатом; також до складових соціокультурної компетентності слід віднести компетентність в емоційній сфері, у сфері сприйняття.

Поведінка – це виявлені зовні зразки та стереотипи дій, засвоєні індивідом або на основі власного досвіду, або на основі наслідування чужих зразків і стереотипів. Компонент особистісні поведінкові якості, за визначенням відомого дослідника міжкультурної комунікації Дж. Беннета, включає такі риси як:

- емпатія (здатність розуміти людей, їхні почуття, світогляд, уявляти себе на їхньому місці),

- гнучкість (уміння використовувати варіативні комунікативні стратегії і тактики, коригувати свою поведінку відповідно до соціокультурної ситуації),

- здатність до некатегоричності суджень (здатність не висловлювати різких суджень про інших),

- толерантність (здатність неагресивно сприймати думки індивідів, що відрізняються від власних),

- культурний і соціальний поліцентризм (вихід за межі своєї культурної і соціальної групи, не втрачаючи власної ідентичності).

Відповідно до так званої теорії компетентності і в проекції на діяльність керівників органів державної влади, комунікативна компетентність – це процес взаємин між знаннями і діями у практиці, прагматично орієнтовані риси особистості керівника, які не зводяться лише до знань чи умінь: це здатність особистості здійснювати соціально доцільні дії.

О.Шестопал виокремила у політичному менталітеті два важливих компоненти:

- змістовий - погляди, цінності, почуття і т. ін, які складаються у певні системи, на позначення яких використовують ідеологічні “ярлики”;

- когнітивний - стиль мислення (когнітивний стиль), характер політичних суджень, спосіб сприйняття системи.

Комунікативна компетентність лідера фракції у структурі соціокультурної компетентності

З погляду когнітивної лінгвістики комунікативна компетентність – це володіння стратегіями вибору оптимального мовного ресурсу (семантичного “ракурсу”, лексичного наповнення, синтаксичної структури, послідовності фраз і комунікативних кроків) для передачі повідомлення; сукупність знань і умінь учасників спілкування у різноманітних умовах (ситуаціях) і з різними комунікантами, набір комунікативних стратегій разом з володінням комунікативними правилами, максимами і конвенціями спілкування.

У соціології комунікативна компетентність входить до структури соціального статусу поряд з такими компонентами як спосіб життя, освітні і професійні характеристики індивіда-комуніканта; більше того, маючи достатній запас фонових знань про певне суспільство, можна визначити деякі ознаки соціального статусу індивіда за рівнем його комунікативної компетентності.

У розрізі соціокультурної компетентності лідерів фракцій комунікативна компетентність - це інтегральна функціональна характеристика, яка належить до соціальних представницьких компетентностей керівника органу державної влади, і характеризується:

- мовною компетентністю - знанням мовного коду, в рамках якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформацї;

- володінням відповідним тезаурусом – запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації у певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам’яті індивіда;

- культурною компетентністю – орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установках, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в рамках якого ведеться комунікація;

- володінням навичками спільної (групової) професійної комунікативної діяльності, а також усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності;

- прагматичною компетентністю – умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомами, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності; умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфліктні ситуації;

- предметною компетентністю – розумінням онтології зовнішнього і внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування;

- стратегічною компетентністю – умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації;

- технологіями комунікативного лідерства – моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і узагальнювати їх;

- ілокутивною компетентністю – здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби;

- представницькою комунікативною компетентністю – володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями, які дають змогу представляти певний орган у публічній сфері.

Таким чином, комунікативна компетентність керівника органу державної влади – це спосіб професійного бачення ним ситуації комунікації, володіння сукупністю знань і умінь, спрямованих на продуктивну інтеракцію (обмін) інформацією, судженнями, ідеями, цінностями; володіння усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності та технологіями комунікативного лідерства; представницькими комунікативними характеристиками. Вона складається з мовної, культурної, прагматичної, предметної, стратегічної, ілокутивної та представницької видів компетентностей.

Параметри комунікативної особистості лідера фракції у Верховній Раді України

Поняття “комунікативна особистість органу державної влади” ширше, ніж поняття “мовленнєва особистість”, яка, згідно зі “Словником термінів міжкультурної комунікації”, є особою, яка добре володіє усним і писемним мовленням і поняття “мовно-культурна особистість”, яка є людиною, що володіє знаннями усіх рівнів конкретної ідіоетнічної мови, культури, гнучкими рольовими, комунікативними тощо стратегіями і тактиками спілкування, усталеними у межах конкретної національної лінгвокультурної спільноти [[3](Бацевич%20Ф.С.%20Словник%20термінів%20міжкультурної%20комунікації.%20-%20К.:%20Довіра,)1; [3](Берн%20Э.%20Игры,%20в%20которые%20играют%20люди:%20Психология%20человеческих)2]. Комунікативна особистість, окрім цього, має бути комунікативно валентною - тобто здатною і готовою до комунікативного акту у певній ситуації, щодо певного об’єкту, з певною метою і засобами [[3](Бацевич%20Ф.С.%20Основи%20комунікативної%20лінгвістики%20:%20підручник%20/%20Ф.С.)3].

У реальних ситуаціях міжособистісної, ділової та взаємодії з масовим адресатом комунікативна особистість державного службовця реалізує свій потенціал на трьох рівнях, залежно від зрілості її соціокультурних характеристик. Це формальний, інформаційний і ціннісно-мотиваційний рівні.

Формальний рівень дає змогу продукувати та інтерпретувати значимі висловлювання, побудовані за нормами і правила певної мови. Якщо скористатись термінологією, усталеною у міжлінгвістичній комунікації, - це рівень відображення. Досить часто особистість, що володіє комунікативними навичками лише на формальному рівні, не може адаптувати їх до ситуацій реальної комунікації і переносить знайомі її шаблони, припустимо, міжособистісного спілкування на спілкування ділове або ж масове, але відповідного ефекту не отримує.

Інформаційний рівень включає формальний, але передбачає вміння будувати висловлювання і поведінку згідно з контекстом і ситуацією. Це рівень свідомої компетентності, коли індивід моделює свою комунікативну поведінку задля підвищення її ефективності. Під час роботи з державними службовцями в індивідуальних консультаціях та групових аксіологічних комунікативних тренінгах, було помічено, що під час формування інформаційного рівня комунікативна особистість державного службовця найчастіше долає етап відторгнення, який полягає у тимчасовій неготовності сприймати і аналізувати цінності партнера у спілкуванні. Під час вивчення технік спілкування зі ЗМІ та з масовим адресатом, наприклад, досить часто трапляються висловлювання на зразок: “Краще я нічого не буду їм говорити” або “Я зроблю заяву і піду”. Однак слід наголосити, що саме уміння змістити перспективу, перейти від власного бачення світу до визнання рівноправного досвіду світосприйняття партнера/ партнерів із комунікації є однією з найважливіших характеристик соціокультурної компетентності.

Ціннісно-мотиваційний рівень – це найвищий рівень розвитку комунікативної особистості, коли увесь комунікативний ресурс вона використовує як інструмент побудови смислового (ціннісного) висловлювання для індивідуального чи масового адресата. Таким чином, у структурі комунікативної особистості керівника органу державної влади слід виокремити когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний параметри.

Що відображають ці компоненти?

- когнітивний: пов’язаний з інтелектуальним потенціалом особистості, її пізнавальною діяльністю; відображає процеси переробки інформації на основі мікрокогнітивних актів (аналіз інформації, формалізація, порівняння, узагальнення, синтез, розробка варіантів використання інформації і прогнозування наслідків вирішення проблемної ситуації), а також усвідомлення та оцінку когнітивного діапазону партнера;

- ціннісно-мотиваційний: детермінується комунікативними потребами (необхідністю в обміні змістовою та оцінною інформацією); допомагає державному службовцю обрати ціннісні орієнтації (за ієрархією особистісних потреб А.Маслоу належить до соціальних, престижних, духовних потреб); є потужним рефлексивний параметр прагматичний параметр ціннісномотиваційний параметр комунікативний параметр технологічний параметр когнітивний параметр комунікативна особистість керівника органу державної влади стимулом для комунікативної діяльності державного службовця і характеризує ступінь його запитів щодо професійної діяльності і життя в цілому;

- комунікативний: відображає знання, розуміння, адекватне застосування комунікативних кодів, технічних засобів комунікації у процесі обміну інформацією за допомогою різних форм і способів спілкування (вербальних та невербальних); характеризує комунікативну компетентність, включає індивідуальні характеристики (комунікабельність, харизму тощо);

- рефлексивний: полягає в усвідомленій саморегуляції державного службовця, самоуправлінні власною поведінкою, а також розширенням можливостей самореалізації на державній службі;

- прагматичний: розкриває цілі і завдання конкретного акту комунікації, інтереси, мотиви і комунікативні установки;

- технологічний: відображає розуміння принципів роботи, можливостей і обмежень засобів інформаційних технологій, призначених для пошуку, обробки і зберігання інформації; технологічні навички і уміння працювати з інформаційними потокам.

Ще однією важливою ознакою комунікативної компетентності керівника органу державної влади є комунікативна емоційність. На відміну від некомунікативної, така емоційність має свідомий характер.

Комунікативна емоційність – це здатність комунікативної особистості свідомо керувати вербальним і невербальним вираженням емоцій та пропускати їх через соціальні, ситуативні та інші фільтри у процесі спілкування, і залежно від них “упаковувати” ті самі емоції у різні вербальні та невербальні форми або ж не “пускати” їх у процес спілкування.

Схема аналізу, яка дає можливість зрозуміти нюанси комунікативного акту і партнерові з комунікації, і спостерігачеві, така:

**вербальні засоби + невербальні засоби + емоції + ситуація** [[3](Cameron%20Deborah.%20Good%20to%20Talk?%20Living%20and%20Working%20in%20a)4].

Таким чином, комунікативна компетентність – це гнучка система, що розвивається під впливом різноманітних соціальних і психологічних чинників, серед яких: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний чинники, а також соціальний статус, позиція у службовій ієрархії, комунікативна мода у сфері державного управління та ситуативні чинники службового спілкування; якій притаманна комунікативна емоційність та власний комунікативний стиль.

Комунікативний стиль може бути:

- за рівнем комунікативної ініціативи - домінантний або демократичний,

- за легкістю встановлення контакту – мобільний (швидке встановлення контакту, невимушеність) або ригідний (труднощі на етапі встановлення контакту),

- за обраними комунікативними стратегіями – драматичний або аргументативний тощо.

Вперше поняття “репутації” у науковому контексті було вжито при аналізі маркетингових комунікацій американським професором Ч.Фомбраном у 1996 р. В рамках цих досліджень було сформульовано визначення репутації як колективних уявлень про минулі дії фірми і їхні результати, яке відображає здатність фірми надати продукти різних зацікавленим сторонам. Деякі з критеріїв, за якими можна встановити основні параметри комунікативної репутації, ми запозичили із досліджень маркетингових комунікацій. Це:

- колективне уявлення – зовнішнє і внутрішнє,

- своєрідність,

- поведінка у кризових ситуаціях (в тому числі – і комунікативна),

- способи ухвалення рішень,

- ступінь довіри,

- досягнення у відповідній сфері у порівнянні з конкурентами,

- особливості взаємин з найважливішими групами у суспільстві (у нашому випадку – зі ЗМІ, громадськістю, опонентами).

Важливою складовою комунікативної репутації керівника органу державної влади є оцінка його комунікативних дій у громадській думці.

**2.7 Відповідальність лідера фракції ВРУ щодо статусу Верховної Ради України**

ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ - ЄДИНИЙ ЗАКОНОДАВЧИЙ ОРГАН ВЛАДИ Конституційний статус Верховної Ради України (далі Верховна Рада) характеризується закріпленням в Основному Законі принципу поділу влад на законодавчу, виконавчу та судову гілки. Єдиним органом законодавчої влади в Україні є Верховна Рада. Її не слід розглядати як вищестоящий орган щодо інших загальнодержавних органів (Президента, Кабінету Міністрів, Конституційного Суду України чи Верховного Суду України) та органів місцевого самоврядування. У діючій Конституції України не встановлюється принцип єдності представницьких органів. Місцеві ради визначаються не як органи держави, а як органи місцевого самоврядування. Тому вплив Верховної Ради на діяльність інших органів держави й органів місцевого самоврядування може здійснюватися виключно через прийняття законів, які обов’язкові до виконання на території України всіма без винятку суб’єктами.

Верховна Рада – парламент України. Отже, Верховна Рада є парламентом України і єдиним органом законодавчої влади, що увібрала в собі світовий досвід парламентаризму. Парламентаризм не слід пов’язувати з якими-небудь конкретними формами державного правління. У кожній країні світу конкретні його форми визначаються історично. Парламент – представницький виборний і вищий колегіальний орган державної влади, який функціонує в умовах демократичного управління і має свої повноваження у сфері законотворчості. До основних ознак парламенту відносять: це колегіальний орган, що складається з групи депутатів, чисельність яких залежить від його представницького характеру; · постійно діючий орган; · це загальнодержавний орган; · повинна мати легітимний характер; · є органом загальної компетенції; · поширює свої повноваження на територію всієї держави; формується шляхом виборів. [[16](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/0aa3e0a4-e3d9-4c44-9f01-2042a8c809ae.pdf)]

Об’єктивна неминучість мати справу з управлінськими ситуаціями (економічними, технологічними, правовими, соціально-психологічними тощо) вимагає від учасника парламентської діяльності та як лідера фракції розвинутих здібностей до аналітичної роботи, умінь організувати і свою, і колективну розумову діяльність, передбачати можливі наслідки. Крім того, ця роль необхідна керівнику для аналізу, формулювання та розуміння сутності факторів впливу на його стиль управління людськими ресурсами очолюваного ним органу (партії, фракції), який, як і будь-яка інша соціальна система, перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим себе людськими ресурсами, умовами, необхідними для їхньої професії.

Фактори впливу на управління людськими ресурсами

Роль особи, що приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх наслідки. Прийняття рішення – ключова і відповідальна місія публічного управлінця, яка є визначальною в життєдіяльності системи управління. Необхідними його якостями є: стриманість, урівноваженість, передбачливість, об’єктивність, розвинута воля, мужність, рішучість, готовність до виправданого ризику. [[17](ПОЛІТИЧНЕ%20ЛІДЕРСТВО)]

**РОЗДІЛ ІІІ**

**СТВОРЕННЯ ОБРАЗУ СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО ЛІДЕРА ФРАКЦІЇ ВРУ**

**3.1 Соціально-психологічна компетентність у формуванні іміджу лідерів фракцій ВРУ**

При формуванні ефективного іміджу політика необхідно враховувати моральні цінності народу, котрі складають основу його свідомості. Йдеться про риси лідера, які хоче бачити в них народ, та які дозволяють лідерові здійснювати свої функції, в тім числі й переконувати електорат у правильності обраного рішення. Лідер не має можливості реалізовувати свою політику, не спираючись на широку підтримку народу.

Фракційне лідерство – особливий механізм взаємозв’язку політика з послідовниками. На відміну від лідерства в локальних групах, лідерство загальнонаціонального масштабу відрізняється відсутністю безпосередніх особистих контактів з масами. Це своєрідне дистанційне керівництво. Про фракційного лідера як реальну людину та її лідерський потенціал, як правило, судять за тим образом, який складається під впливом ЗМІ, політичної реклами, заяв самого політика, а також за результатами його діяльності. При цьому “віртуальний” образ такого політика не завжди збігається з реальним прототипом. Наприклад, відсутність певної якості, настільки важливої для створення позитивного образу лідера фракції, може бути компенсована роботою іміджмейкерів. Результатом їхньої роботи стане видимість наявності цієї якості у політика. Сформовані у суспільній свідомості образи лідера-управлінця, лідера-політика та очолюваної ними спільноти людей позначаються поняттям іміджу.

Говорячи про фракційних лідерів, доцільно вести мову про класифікацію типів їх іміджу:

– дзеркальний, суб’єктивний, тобто образ лідера у власних очах. Це те, що думає політик про самого себе;

– модельований бажаний імідж-образ, який команда політика (фракційного лідера ) намагається закріпити у суспільній свідомості;

– негативний імідж, створюваний опонентами;

– поточний імідж, позитивний чи негативний образ, який складається у суспільній свідомості як стихійно, так і через застосування спеціальних технологій.

Кажучи про модельовані іміджі, які враховують стереотипи, що склалися у масовій свідомості, і відповідають соціальним очікуванням певних соціальних груп, імідж фракційного лідера – сконструйований яскравий образ політика з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками, який запам’ятовується.

В сучасному середовищі виділяють три аспекти головних характеристик політичного лідера: портретний, професійний і соціальний. В "портретному" аспекті виборців цікавлять такі якості як чесність, порядність, освіченість, доброта. У професійному аспекті значущими є компетентність, діловитість, працездатність. В соціальному аспекті - турбота про людей. Сам тому доречно привести основний перелік соціально-психологічних компетентностей, що визнаються необхідними для сучасного політичного лідера:

* перш за все, лідер повинен конструюватись як особа діяльна, активна; нерішучість губить політика;
* перебирання на себе відповідальності за події, що відбуваються в суспільстві (це має важливий психологічний зміст, оскільки реально лідера не звинувачують за якісь прорахунки);
* новаторські дії в подоланні перешкод (однак в розумних межах);
* риси "переможця", впевненість;
* здатність досягати успіху (перевагу на виборах мають люди, що вже досягли успіху, і не лише в політиці);
* одночасне володіння як "батьківським" стилем політики (агресивність, хоробрість), що застосовується переважно до ворогів, так і "материнським" (опіка і любов), що проявляється в стосунках з прихильниками

На психологічному рівні суспільний діяч може асоціюватися з одним із образів: “мудрець”, “герой-захисник”, “вірний послідовник”, тобто спадкоємець ідей іншого популярного лідера, “батько нації”, “слуга народу” тощо. Масова свідомість може ототожнювати політика з декількома образами одночасно, що значно розширює соціальну базу його сприйняття. Наприклад, усі перераховані вище образи були використані для створення харизматичного образу Й. Сталіна.

Нинішня ситуація нестабільності в Україні актуалізує затребуваність образу політиків, що асоціюються у масовій свідомості з типом сильної особистості (лідер-“захисник”), здатної не лише захистити населення від хаосу, а й гарантувати суспільну безпеку. Інший популярний образ – політик-господарник, здатний облаштувати життя регіону чи країни в цілому.

Структурна компетентність іміджу фракційного лідера складається з цілої низки компонентів, які повинні “працювати” на створення його цілісного позитивного образу, зокрема:

* Програми, заяви, в яких відображено основні ідеї лідера. Як правило, це кілька найзлободенніших проблем суспільного життя, що вимагають вирішення. У передвиборчий період мета пропонованого лідером фракції курсу висловлюється в короткій та доступній для розуміння формулі-тезі. Багато претендентів на вищі державні посади асоціюються з простими за формулюванням, проте яскравими гаслами своїх виборчих кампаній: “Новий курс” (Ф.Рузвельт), “Нові горизонти” (Дж.Картер), “Головне – це люди” (Б.Клінтон), “На захист працюючих сімей” (А.Гор);
* Поведінка. Вона дозволяє продемонструвати риси характеру, пов’язані у суспільній свідомості з поняттям лідера. Серед них такі, як: рішучість у відстоюванні своїх ідей, компетентність. Важливо, щоб поведінка політика демонструвала простоту, відкритість у спілкуванні та інші якості, які викликають симпатію та довіру у людей;
* Зовнішність (одяг, обличчя, фігура), мова тіла (жести, постава), красномовність. Психологи зауважують, що ставлення до політика визначається не тільки тим, що він говорить і пропонує, але також і тим, як він виглядає. Навіть стиль одягу має підкреслювати візуальний образ політика, наближати його до певних груп населення. Наприклад, символами деяких політиків стали певні деталі одягу: шинель (Й.Сталін), морський кітель (У.Черчілль). Відомо, що М.Тетчер, дочка дрібного купця, ставши прем’єр міністром Великобританії, підкреслювала свій зв’язок з середнім класом, купуючи одяг у системі магазинів для цього соціального прошарку;
* Біографія: походження, освіта, професія, партійність. Авторитет лідера фракції може підкріпити його посадовий статус та імідж тієї організації, з якою він пов’язаний у професійному плані. Підтвердити право на лідерство можуть також яскраві факти життєвого шляху, що свідчать про сміливість та рішучість політика, наприклад, служба в армії, участь у військових діях, боротьба з корупцією, привілеями, проявами несправедливості.

Соціально-психологічна компетентність лідерів фракцій щодо іміджу включає в себе додаткові складові, покликані наблизити політика до пересічного громадянина, роблячи його образ більш близьким і знайомим. Це – складові, що розкривають характер його взаємовідносин з членами сім’ї чи певні захоплення. Так, відомий французький спеціаліст з виборчих технологій Ж. Сегел свої спостереження та міркування сформулював у вигляді восьми своєрідних заповідей побудови вдалого політичного іміджу:

* + Голосують за людину, а не за партію.
  + Голосують за ідею, а не за ідеологію.
  + Голосують за майбутнє, а не за минуле.
  + Голосують за образ соціальний, а не політичний.
  + Голосують за людину-легенду, а не за посередність.
  + Голосують за долю, а не за буденність.
  + Голосують за переможця, а не за невдаху.
  + Голосують за цінності справжні, а не надумані.

[[32](Політичне%20лідерство)]

**3.2 Фракційне політичне лідерство. Вимоги до фракційного політичного лідера**

Виступаючи засобом регуляції та інтеграції суспільного життя, політична влада впливає на свідомість і поведінку мас з метою схвалення та виконання ними певних політичних рішень. Головними суб’єктами такого впливу є партійні лідери та фракційні партійні лідери, місце і роль яких у політичному житті вимагають постійної уваги та уточнення. Функції та обсяг влади її представників, ресурси, якими вони володіють, стиль лідерства в ідеалі повинні відповідати тим фракційним та партійним завданням, які висуваються на кожному конкретному етапі.

Однією з основоположних характеристик демократичного політичного режиму є змагальність і конкурентність боротьби за політичну владу та партійне лідерство .

Проблематика фракційного лідерства і партійного лідера як предмету наукового аналізу знайшла широке відображення у монографіях, інформаційних збірниках, публічних виступах вітчизняних науковців, політичних діячів країни. Підтвердженнями цієї думки є різнопланові наукові праці відомих дослідників цієї тематики: В.Бебика, Д.Табачника, Д.Видріна, М.Томенка, В.Полохала, В.Журавського, Б.Гаєвського та інших авторів. В їхніх дослідженнях аналізуються теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми, і, в першу чергу, стан та перспективи становлення та розвитку партійного лідерства в Україні. Предметом аналізу в цих публікаціях є також питання про компетентність та професіоналізм української партійної верхівки, її відповідальність за прийняття найважливіших для суспільства владних і партійних рішень. Розробка питань політичної еліти є також у дисертаціях науковців України: О. Дащаківської, В. Добіжа, О.Крюкова.

Оскільки в Україні в умовах ХХІ ст. вони не відображають реалії нового часу, доцільно проаналізувати сучасну типологію фракційного лідера. Вона визначається на підставі оцінки співвідношення інтересів народу – з одного боку, та інтересів партійного апарату, прихильників фракції – з іншого боку. Вихідним є положення про те, що фракція та фракційне лідерство пов’язані з поняттям влади і боротьбою за її завоювання.

Необхідно розрізняти поняття лідерства та лідера. Лідерство – це суспільно-політичний феномен, лідер – носій цього феномену. Фракційне лідерство – управління з метою досягнення певних цілей політичними методами. Частіш за все цілі, що їх прагне досягти лідер, підпорядковують групі, на чолі якої він виступає (фракційний лідер прагне досягти цілей, які ставить перед собою фракція, або кола, що стоять за партією, – виступає формою взаємодії між політичною фракцією та соціально-політичними, економічними системами, що є в оточенні). Фракційне лідерство підпорядковане політичному устрою та законодавству країни.

Фракційне лідерство – форма управління фракцією як суб’єктом партійної системи країни для досягнення політичних цілей через реалізацію функцій лідера.

Фракційний лідер – авторитетна, визнана у своєму фракційному середовищі особа, обрана керувати фракцією, здатна консолідувати фракцію та громадян навколо спільної мети, найефективніше репрезентувати інтереси конкретної соціальної групи. Враховуючи те, що влада є одним із видів суспільної взаємодії між суб’єктами – фракцією та народом, фракційний лідер повинен ураховувати інтереси як фракції, так і партії, і електорату. У зв’язку з цим виділяють такі типи фракційного лідера:

1. Раціональний – фракційний лідер, який забезпечує оптимальний рівень урахування і задоволення як інтересів членів суспільства, так і своїх прихильників.

2. Прагматичний – фракційний лідер, який у першу чергу враховує інтереси народних мас і прагне їх реалізувати.

3. Бюрократичний – фракційний лідер, який виражає інтереси своїх прихильників, і, в першу чергу, партійного апарату.

Критеріями оцінки кожного типу фракційних лідерів є: послідовність реалізації фракційної програми; виконання обіцянок і наказів виборців та усіх громадян; підвищення рівня добробуту народу; стабільність та позитивна динаміка суспільного розвитку. З точки зору цих критеріїв, українські фракційні лідери ХХІ ст. належать до бюрократичного типу. Фракційного лідера раціонального типу, як символу єдності та взірця прийняття рішень, в українському соціумі поки що не сформовано. Майбутнє таких лідерів пов’язане зі здатністю політичної еліти та її представників проголосити і здійснити на практиці потреби та інтереси більшості членів суспільства, за допомогою ресурсів державної влади. Таким чином, аналіз формування, становлення і розвитку проблем фракційного лідерства та лідерів дозволяє по-новому розглядати це питання. Особливого значення набуває проблема формування в Україні фракційного лідера раціонального типу. Перспективи формування фракційного лідерства значною мірою залежать від реформування законодавства з питань виборчого процесу та участі в ньому політичних партій.

Фракційний лідер не може виступати як представник усього суспільства, а лише виражає інтереси окремих верств та соціальних груп населення. Вплив немає універсального характеру, він поширюється тільки на членів фракції та її прихильників. Серед функцій фракційного лідера розрізняють функції менеджменту, цілепокладання та представництва. Зокрема, такі з них:

1. Координаційна – забезпечення узгодженості між діяльністю фракційних структур.

2. Контролююча – контроль фракційним лідером діяльності фракції та окремих її структур з виконання розпоряджень, планів, рішень.

3. Представницька – представництво інтересів різних соціальних груп населення. Фракційні лідери акумулюють, формулюють, виражають, представляють та обстоюють інтереси своїх суспільних груп на державному рівні, перед іншими політичними партіями, об’єднаннями.

4. Комунікативна – фракційні лідери є елементом постійного зв’язку громадян з владою.

5. Змагальницька – фракційні лідери ведуть від імені політичної фракції боротьбу за владу, за її використання або контроль.

6. Інтегративна – об’єднання та узгодження різних груп та інтересів на основі базових цінностей та ідеалів, визнаних суспільством.

Формування політичних фракцій в Україні відбувалося в період тотальної кризи суспільства й набагато випереджало психологічну готовність населення до усвідомлення і сприйняття змін. Це стосувалося не лише “пересічних українців”, але й тих, що, маючи певні ресурси й амбіції, ставали лідерами новостворених партій. Як правило, політичні фракції створюються найбільш активними представниками соціальних спільнот, що розуміють їх короткострокові й довгострокові інтереси. Ці активні меншості перетворюються в політичні еліти відповідних спільнот, стаючи фракційними і партійними лідерами. Тим самим між політичними фракціями і їхньою соціальною базою виникають відносини представництва, засновані на добровільному, періодично підтверджуваному в ході виборів, делегуванні соціальними спільнотами політичним фракціям права відстоювати їхні інтереси в органах державної влади.

Повноцінна еліта, до якої належать фракційні політичні лідери, має відповідати наступним вимогам:

1) бути здатною постійно розуміти, що відбувається в країні, й оцінювати поточну ситуацію з точки зору базових цінностей та історичних перспектив;

2) бути спроможною реально здійснювати зв’язок і взаємодію влади й народу, тобто бути національною, прив’язаною до долі країни;

3) брати участь у визначенні довгострокових цілей країни.

Найнадійніший спосіб оцінити рівень представництва інтересів певних соціальних груп тією або іншою партією – результати демократичних виборів. Тому фракційні лідери спрямовують зусилля на максимізацію своїх електоральних результатів. У пострадянських умовах надзвичайно важлива також легітимізація цих результатів, оскільки фактична відсутність загальновизнаних та усіма дотримуваних правил політичної гри ставить під сумнів підсумки ледь не кожної виборчої кампанії.

Ротація політичної еліти є однією з головних функцій (до того ж “ексклюзивною”) інституту багатофракційності.

Коли влада формується на основі відкритого виборчого процесу, головними учасниками якого виступають політичні партії, “вікно можливостей” для корупції об’єктивно звужується. Однак, у пострадянських умовах досить часто спостерігається інша ситуація: в ході відкритого виборчого процесу партійні а також фракційні лідери змагаються за можливість на власний розсуд розпоряджатися суспільними ресурсами, безкарно вчиняти корупційні дії. Саме тому кожна зміна влади в Україні в останні роки призводить до резонансних кримінальних справ та гучних судових процесів.

Становлення громадянського суспільства у пострадянських країнах, і в Україні, зокрема, об’єктивно сприятиме утвердженню політичних партій, а також фракцій, як їх елементу, як потужного й самодостатнього інституту, здатного ефективно виконувати свої суспільно-політичні функції.

У свою чергу реальна багатопартійність та багатофракційность є одним із визначальних чинників формування громадянського суспільства. Оптимізація цього процесу значною мірою залежить від того, яким чином взаємодіятимуть політичних фракцій із суспільними інститутами, які виконують сьогодні окремі фракційні функції (фінансово-промислові групи, структури виконавчої влади, місцеве самоврядування, громадські організації тощо). Адже саме від формату, результатів і наслідків такої взаємодії залежатиме – зможуть українські партії і фракції системно та ефективно виконувати свої “класичні” функції чи відіграватимуть у суспільстві перехідні та допоміжні ролі.

Пострадянські еліти, не маючи вкорінених правил демократичної політичної участі, не відповідають вимогам, що покладає на них відповідний статус, не виконують своїх головних функцій. Вони звикли діяти непублічно або формально публічно. Створення їх представниками політичних партій відокремлені підрозділи (фракції) мало певною мірою вимушений характер та було спрямоване на досягнення досить корисливих цілей – здобути або зміцнити панівний статус у новій державі, гарантувати собі і своєму оточенню доступ до розподілу суспільних ресурсів. Таким чином, формат політичної участі фракційних лідерів України й інших пострадянських держав значною мірою визначався неполітичними чинниками.

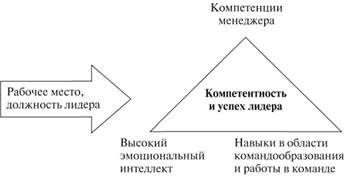
Представництво пострадянськими політичними фракціями інтересів тих чи інших соціальних груп є досить поверхневим. Їхня активність визначається головним чином пріоритетами фракцій, фракційних лідерів, партій, партійних лідерів та відповідних елітних угруповань. Ідеологічне розмежування між пострадянськими фракціями є досить умовним, оскільки переважна більшість їх лідерів формувалась у дусі конформізму, а їх політична соціалізація проходила у щільних соціальних межах.

Зазвичай, фракційні лідери лише використовують певні ідеологеми як передвиборчі гасла, спрямовані на цільові групи електорату. При цьому вони часто намагаються зробити політичну участь своїх прихильників (у тому числі потенційних) маніпулятивною, або навіть відверто мобілізованою. Процес демократизації політичних партій на пострадянському просторі, зокрема в Україні, є доволі складним і суперечливим. Можна прогнозувати, що принаймні у середньостроковій перспективі партії будуть розвиватись як мережі з певною ієрархією, жорстко конкуруючи за право перерозподілу “владовласності”, яке є головною метою політичної участі їхніх лідерів.

У фракційних структурах України поступово виникають альтернативні групи, які намагаються протистояти олігархічним клановим утворенням, проголошують позицію опозиційності до них та критичне ставлення до владних структур, їх фракційних чи партійних ставлеників. Такі групи та їх лідери пробують здійснювати інші напрямки політичного розвитку, які зорієнтовані на європейський політичний досвід та цінності: політичну ідеологію, організацію професіоналів, авторитетних лідерів. Відомо, що в країнах з розвинутими демократіями переважна більшість фракцій об’єднуються навколо стратегічних шляхів розвитку своїх країн, зберігаючи за собою право проголошувати та здійснювати різні тактичні дії та заходи підтримки загальнодержавних програм. У західних демократіях наявність умов мирного розв’язання конфліктів забезпечується досягненням консенсусу в ряді фундаментальних питань суспільного буття. Консенсус вимагає від фракцій-суперників та їх лідерів певних морально-етичних якостей та поведінки: терпимості до інших точок зору, готовності до діалогу та компромісу, політичної культури у цілому. Відсутність такого консенсусу між політичними силами, фракціями, їх лідерами створюватиме постійно діючу загрозу переростання мирних форм конфліктів у силові.

**3.3 Визначення моделей компетентностей лідера**

Модель компетенцій лідерства показана на малюнку.



**Модель областей компетентності лідера в організації**

По суті, лідер (політичний чи то фракційний) - це менеджер ++, де плюсами є емоційний інтелект і навички в області командоутворення.

Поняття компетенції і управлінські управлінські компетенції лідера

У проекті державного управлінсько-менеджерського стандарту, компетенція визначена як "здатність застосовувати знання, вміння та особистісні якості для успішної діяльності в певній галузі".

Компетенції управлінця за складом, змістом, рівнем володіннями ними співвідносяться з вимогами посади. Вимоги посади - завдання і стандарти їх виконання, прийняті в організації або галузі. Робоче середовище формує вимоги посади: вимоги до знань і досвіду, стандарти виконання, критерії успішності, зразки поведінки, навички виконання операцій.

Американські фахівці з праці, як правило, прихильники особистісного підходу, традиційно обмежують обсяг поняття компетенції або якостями особистості, або знаннями, вміннями, здібностями, і використовують абревіатуру KSAO: знання (Knowledge), вміння (Skills), здатності (Abilities), інші характеристики (Others) - (використовується для позначення фізичного стану, поведінки, мотивації і т.п.).

Отже, нижче надано менеджерські компетенції наведені в згаданому проекті державного управлінсько-менеджерського стандарту. Можна відзначити зафіксовані в ньому компетенції в загальнокультурному блоці, що сприяють формуванню якостей лідера-координатора:

* готовий до кооперації з колегами, роботі в колективі;
* прагне до особистісного і професійного саморозвитку;
* вміє критично оцінювати особисті переваги і недоліки;
* усвідомлює соціальну значущість своєї майбутньої професії, володіє високою мотивацією до виконання професійної діяльності;
* здатний аналізувати соціально-значущі проблеми та процеси;
* здатний здійснювати ділове спілкування: публічні виступи, переговори, проведення нарад, ділове листування, електронні комунікації і т.д .;
* враховує наслідки управлінських рішень і дій з позиції соціальної відповідальності;
* прихильний етичним цінностям і здорового способу життя.

Згідно з проектом стандарту, блок професійних компетенцій повинен забезпечити формування у управлінця (лідера фракції) наступних компетенцій соціального спрямування:

* здатний використовувати основні теорії мотивації, лідерства і влади для вирішення управлінських завдань;
* здатний ефективно організувати групову роботу на основі знання процесів групової динаміки і принципів формування команди;
* володіє різними способами вирішення конфліктних ситуацій;
* здатний до аналізу і проектування міжособистісних, групових і організаційних комунікацій;
* враховує аспекти корпоративної соціальної відповідальності при розробці та реалізації стратегії організації;
* вміє проводити аудит людських ресурсів і здійснювати діагностику організаційної культури. [[1](Чемеков,%20В.%20П.%20Грейдинг:%20технологія%20побудови%20системи%20управління%20персоналом.%20-%20М%20.:%20Вершина,%202007.%20-%20С.%2087)4 c87], [[1](Чемеков,%20В.%20П.%20Указ.%20соч.%20-%20С.%2082)5 c82]

**3.4 Образ фракційного лідера за соціально-психологічними особливостями**

Перш за все необхідно створити образ ідеальної публічної особи котра б змогла задовольнити цікавість максимальної кількості осіб

Давайте спробуємо зібрати ті основні психологічні якості котрі вона мусить мати з точки зору особистості:

* Характер
* Темперамент
* Емоції
* Здібності
* Мотиви
* Воля

А також з точки зору пізнавальних процесів:

* Відчуття
* Сприймання
* Увага
* Пам’ять
* Уява
* Мислення
* Мовлення

Також враховуємо. Що за класифікацією терміну «публічна особа» в українському законодавстві Народні депутати – це Національні публічні діячі [18]

Давайте охарактеризуємо всі пункти послідовно. Таким чином, політик є публічною особою отже мусить мати екстравертий тип характеру, доречи котрий характеризується особливою спрямованістю на об’єкт або на зовнішній світ та довготривалою та методичною заглибленістю у думки. Також необхідно зазначити особливість формування характеру. Формування характеру відбувається в різних за своїми особливостями та рівнем розвитку групах (родина, дружня компанія, клас, спортивна команда, трудовий колектив та ін.) У залежності від того, яка група є для особистості референтною і які цінності підтримує і культивує ця група, у людини розвиваються відповідні риси характеру. Як було зазначено вище, характер є прижиттєвим утворенням. Це означає, що він формується після народження людини.

Темперамент

**Темпера́мент** (лат. *Temperamentum* — «належне співвідношення частин») — вроджена стійка властивість людської психіки, одна з найважливіших структурних одиниць психодинамічної організації психічної діяльності, що визначає реакцію людини на інших людей та на події, що з нею відбуваються.

Темперамент є індивідуальною особливістю динаміки (інтенсивності, швидкості, емоційного забарвлення) психічних процесів та станів.

Темперамент становить основу розвитку характеру. З фізіологічної точки зору, темперамент — тип вищої нервової діяльності людини.

Темперамент характеризує динамічність особистості, але від нього не залежить її спрямованість, моральні якості, переконання, зацікавлення, розумові задатки й здібності.

* ***Сангвінік:*** схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності, постійний потяг до незвичного, погана зосереджуваність та концентрація на чомусь одному, легке відволікання уваги на зовнішні впливи знижує активність у діяльності. Їхня безтурботна веселість є сприятливою щодо безвідповідальності, неорганізованості, низької дисципліни.
* ***Флегматик:*** надто повільний темп рухів, монотонне мовлення, низька мобілізація флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу та реакції.[18]

Емоції

**Емо́ції** (від фр. *Emotion* — «хвилювання», «збудження») — це психічний процес, складний стан організму середньої тривалості, що відображає суб'єктивне оціночне ставлення до існуючих або можливих ситуацій та об'єктивного світу, призводить до дії симпатичної нервової системи і підвищення життєдіяльності організму. Внаслідок цього підвищується ритм дихання, пульсу і залозо-виділеннях тощо, на ментальному рівні, стан збудження чи хвилювання, що позначається сильними почуттями, і зазвичай імпульсом щодо певної форми поведінки

* **Стенічні емоції** — підштовхують до вчинків, висловів, збільшують напругу сил. Людині важко мовчати, не діяти активно (радість, впевненість, тріумф, страх, злість).
* **Позитивні емоції** — породжуються узгодженням обставин з нормами, що відповідають світогляду цієї особи (задоволення, радість, захват, замилування, самовдоволення, упевненість, задоволеність собою, повага, довіра, симпатія, ніжність, любов, подяка, спокійна совість, полегшення, безпека, каяття, каяття совісті, й ін.). [19]

Здібності

Здібності - це поєднання сприятливих Індивідуально-своєрід­них особливостей та властивостей психіки, які виявляються у швидкості, результативності та якості виконання відповідної діяльності за мінімальних силових, енергетичних і часових затрат.

Рівень розвитку здібностей залежить:

* від якості знань і вмінь, від міри їх об'єднання в єдине ціле;
* природних задатків людини, якості природних нервових механізмів елементарної психічної діяльності;
* більшої чи меншої "тренованості" самих мозкових структур, які беруть участь у здійсненні пізнавальних і психомоторних процесів

Кожна здібність становить складну синтетичну якість людини, в якій поєднуються окремі психічні властивості: чутливість, спостережливість, особливості пам'яті, уяви, мислення і т.д.

* Спеціальні (визначають успішність людини в специфічних видах діяльності, для яких потрібні особливі задатки і їх розвиток. Це математичні, лінгвістичні, літературні, художні, спортивні здібності. Наприклад, серед важливих складових літературних здібностей можна назвати: багатство, глибину, яскравість уяви, пам'яті, фантазії, образного мислення; багатий словниковий запас тощо);
* Теоретичні (визначають успішність людини в абстрактно-теоретичних міркуваннях);
* Навчальні (визначають успішність людини в навчанні та вихованні, засвоєнні нею знань, вмінь, навичок, формуванні якостей особистості.);



[20]

Мотиви

* спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають її спрямованість (мотивація);
* усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

Розрізняють три групи мотивів:

* прості, до яких відносять потяги, бажання, хотіння;
* складні, до яких відносять інтереси, схильності, ідеали;
* випадкові, до яких відносять почуття, звички й афекти.
* Хотіння - це активний мотив, що спонукує до дії.
* Інтерес - це спрямованість особистості на певний предмет, явище. В інтересах більш за все виражається пізнавальна потреба людини. Наявність інтересів виступає сприятливою передумовою діяльності, навчання.
* Схильність - це спрямованість не тільки на предмет, але й на саму діяльність. [[21](https://stud.com.ua/38817/psihologiya/motivi_motivatsiya_ponyattya_motivu)], [[2](http://www.info-library.com.ua/books-text-7352.html)2]

Воля

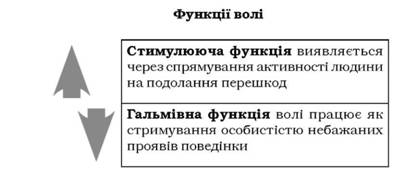
Воля-це психічний процес свідомої та цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки з метою досягнення поставлених цілей

Воля має самоцінне значення в житті людини:

- воля забезпечує виконання дій, позбавлених прагнення до мети (коли домінує мотив "треба", а відсутній мотив "хочу";

- воля необхідна в ситуації вибору дій, коли недостатньо однієї домінуючої підстави (є декілька альтернативних більш-менш рівнозначних варіантів і треба зважитись на один з них);

- регуляція волею діяльності, коли необхідно утриматись від небажаної активності. Воля тісно пов'язана з іншими проявами психіки. Так, для формулювання мети і усвідомлення перешкоди працює інтелект людини, стимулювати вольові зусилля



[[25](https://pidruchniki.com/14201126/psihologiya/volya)]

Відчуття

***Відчуття –*** пізнавальний психічний процес відображення в мозку людини окремих властивостей предметів і явищ при їх безпосередній дії на її органи чуттів.

Отже, відчуття – основа пізнавальної діяльності, умова психічного розвитку, джерело побудови адекватного образу світу.

*Аналізатори* – це нервовий апарат, який здійснює функцію аналізу і синтезу подразників, що зумовлені впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ на людину.

Зоровий аналізатор виокремлює світлову енергію і коливання електромагнітних хвиль; слуховий – звуки тобто коливання повітря; смаковий, нюховий – хімічні властивості речовин; шкірні аналізатори – теплові, механічні властивості предметів і явищ, що спричиняють ті чи інші відчуття і перетворюють їх у нервові процеси, суб’єктивні образи, власне – у відчуття.

Але людина, пізнаючи довкілля, одержує не лише інформацію про певні властивості і якості об’єктів через відчуття, а й відомості про самі ці об’єкти та явища як цілісні утворення.[[26](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r223.htm)]

Сприймання

Сприймання - це психічний процес відображення в мозку предметів і явищ в цілому, в сукупності всіх їхніх властивостей та якостей при безпосередній дії на органи чуття людини



Ненавмисне сприймання викликається особливостями навколишніх предметів: їх яскравістю, розташуванням, незвичністю, інтересом до них людини. Йдучи вулицею, ми чуємо шум машин, розмови людей, бачимо яскраві вітрини, сприймаємо різноманітні запахи тощо.

Таким сприйманням є, наприклад, слухання доповіді або перегляд тематичної виставки книг

Навмисне сприймання має іншу характеристику. При його здійсненні людина ставить перед собою мету, докладає певних вольових зусиль, щоб краще реалізувати свій намір, довільно обирає об'єкти сприймання.[[27](https://pidruchniki.com/14210923/psihologiya/spriymannya)]

Увага та уява

Увага– це спрямованість і зосередженість свідомості на певних об’єктах чи предметах, які викликають інтерес і відбиваються повно, чітко, ясно.

Мозок не здатний разом переробити всі сигнали, які він отримує, в усякому разі вони не можуть одночасно відобразитись у свідомості. Завдяки увазі кількість об’єктів, які усвідомлено сприймаються в даний момент, обмежуються, зате якість і осмислення сприймання значно покращуються.

Види уваги

Залежно від того, яким співвідношенням зовнішнім і внутрішніх умов визначається увага, вона поділяється на мимовільну і довільну. Ці види уваги є водночас і ступенями її розвитку.

1. Мимовільна- це увага, яка формується в ході взаємовідношень людини із середовищем всупереч її свідомому наміру. Первісно вона виникає як безумовно рефлекторне явище, викликане впливом тих чи інших зовнішніх агентів. Ця увага характеризується тим, що об’єкти мимоволі привертають, а іноді навіть приковують до себе вашу увагу.

Подразники мають деякі загальні властивості, завдяки яким вони легко привертають до себе увагу людини: раптовість появи об’єкта, сила його впливу, зміна його інтенсивності й положення в просторі, співвідношення його з фоном, на якому він з’являється. ін.

Мимовільна увага є генетично первісним ступенем уваги в її історичному й індивідуальному розвитку.

2. Довільна увага- це увага, яка свідомо спрямовується і регулюється особистістю. Мимовільну увагу іноді називають пасивною, а довільну – активною.

3. Післядовільна увага – виникає в результаті зацікавленості і зберігається певний час без свідомих зусиль

Форми уваги

Залежно від характеру дій людини увага буває зовнішньою і внутрішньою.

Зовнішньою називають увагу, що виявляється передусім у сприйманні предметів і явищ, що нас оточують, а також у зовнішніх діях людини, спрямованих на краще відображення безпосередньо даних об'єктів і практичне оволодіння ними.

Внутрішньою увагою називають ту її форму, що має місце у наших внутрішніх діях. Наприклад, розв'язування про себе (подумки) арифметичних та інших задач, акти обдумування різних питань, роздумування, пригадування, самоспостереження тощо. У внутрішній увазі особливо виразна провідна роль другої сигнальної системи.

Властивості уваги

1. Стійкість - тривало підтримувана спрямованість діяльності людини.

Нестійкість уваги виявляється в її відвертанні іншими об'єктами, тобто в зміні під їх впливом спрямованості діяльності людини. Чим менш стійка увага, тим частіше і легше вона відволікається, внаслідок чого дана робота тимчасово або й зовсім припиняється, Відволікають увагу ті ж агенти, що її мимовільно привертають, а саме: раптові, значні, різкі, динамічні зовнішні подразники, а також сильні зміни в органічних станах. Емоційно діючі подразники більше відвертають увагу, ніж нейтральні. Коли медична сестра робить ін'єкцію дитині, потрібно відволікти увагу останньої цікавою розмовою.

2.Переключення- це довільна зміна людиною спрямованості її діяльності. Тут людина свідомо переходить від одного завдання до іншого, сама спрямовує свою увагу на нові об'єкти відповідно до потреб та умов її роботи.

3. Концентрація - це зосередженість психічної діяльності на певному об'єкті, з певною інтенсивністю. Вона полягає в більшій чи меншій заглибленості в діяльність, якою людина займається в даний момент. Чим більш концентрована увага до певного об'єкта, тим більшою мірою гальмуюся впливи побічних стимулів, тим менше ми їх помічаємо, тим продуктивніша діяльність, пов'язана з цим об'єктом. При зосередженому думанні, захопленні якою-небудь справою ми не бачимо і не чуємо, що навколо нас відбувається. Це явна негативна індукція (І. Павлов).

4.Розподіл- це одночасне виконання людиною двох, іноді навіть трьох, видів діяльності.

Певною мірою ця особливість уваги властива кожній людині. Так, можна виконувати певну технічну роботу й одночасно слухати передачу по радіо, робити усні обчислення, мріяти.

5.Обсяг - це кількість об'єктів, які ми можемо сприйняти з повною ясністю і чіткістю в одному акті сприймання за найкоротший час. Обсяг уваги в нормі становить 7+2 об'єктів чи предметів. Зосередження свідомості людини на певних об'єктах неминуче пов'язане із звуженням її поля. Таке звуження є необхідною умовою вибору певних об'єктів і кращого їх відображення.

6.Коливання – фізіологічний процес поступового послаблення уваги, а потім посилення, яке періодично виникає внаслідок втоми.

Уявлення - це узагальнений та відвернений відбиток сприйнятого предмета, явища.

На діяльність уяви великий вплив мають емоційно-вольові фактори, що діють на особистість. Уявлення бажаної мети може викликати у людини позитивні емоційні почуття, що може вивести людину з негативного стану.

Прийоми побудови образів уяви

* гіперболізація,
* применшування,
* схематизація,
* вміщення предмета в незвичайну обстановку,
* комбінація,
* аглютинація

Види уяви

1.Довільна уява виявляється коли людини образи та ідеї виникають у результаті вольових зусиль або поставленої цілі. В ході її проявів процес уяви контролюється і направляється самою людиною. В основі цього процесу лежить вміння довільно викликати чи змінювати потрібні образи. Тому довільна увага, як правило, активний процес перетворення образів.

2. Мимовільна уява -це створення нових образів, що не спрямовується спеціальною метою уявити певні предмети чи події.

Уява залежно від досвіду, знань, здібностей, особливостей розуму та інший особистісних властивостей людини збагачує практику, у ній же вона проходить перевірку.

3. Репродуктивна уява полягає у створенні нових для людини предметів або явищ, що нагадують ті, які людина коли-небудь бачила, або у відтворенні образу за словесним описом предмета чи кресленням.

4. Творча уява людини створює образи предметів, яких вона ніколи не бачила , наприклад, образ снігової людини. [[2](https://studopedia.org/4-162089.html)6]

Пам’ять

Пам'ять - це одна з форм психічного відображення, яка полягає в закріпленні, збереженні та наступному відтворенні в психіці, свідомості людини минулого досвіду, його окремих елементів.

***Запам'ятовування*** - первинний процес. Від нього багато в чому залежать збереження інформації в пам'яті і їх використання. В процесі запам'ятовування беруть участь багато нервові центри та зв'язку.

***Збереження -*** непассивный процес утримання інформації.

***Відтворення -*** процес вилучення з пам'яті збереженого матеріалу.

*Словесно-логічна –* це думки, поняття, судження, умовиводи, які відображають предмети і явища в їх істотних зв’язках і відносинах, у загальних властивостях.

*Довготривала –* виявляється в процесі набування й закріплення знань, умінь і навичок, розрахованих на тривале зберігання та наступне використання в діяльності людини. [[2](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r225.htm)7]

Мислення

Мислення - пізнавальний процес, що характеризується узагальненим і опосередкованим відображенням дійсності.

**Аналіз** – розчленування об’єкта мислення як цілого на частини за допомогою зовнішніх або внутрішніх дій чи операцій.

**Синтез** – практичне або теоретичне об’єднання виділених у процесі аналізу частин у нове ціле. В процесі розв’язання задачі аналіз закономірно переходить у синтез, а синтез спонукає пошук характерних ознак нового цілого, тобто кожен новий результат аналізу змінює об’єкт мислення, зумовлює необхідність синтезу.

**Абстрагування** – виділення одних властивостей об’єкта мислення серед інших.

**Узагальнення** – об’єднання важливих властивостей об’єкта мислення, отриманих у результаті аналізу, синтезу, абстрагування. Рівень узагальнення свідчить про ступінь продуктивності мислення, його адекватність.

**Порівняння** – мислинева операція, що дає змогу встановити подібні і відмітні ознаки аналізованих об’єктів. На перших етапах розвитку мислення порівняння є провідною формою пізнання: дитина пізнає речі, порівнюючи їх між собою. Згодом воно набуває більш чи менш розгорнутого характеру і залежить від складності порівнювальних об’єктів та мети порівняння.

[28]

Мова та мовлення

Мова — це система словесних знаків. Питання про суть мови, її виникнення та розвиток, структуру і закономірності вивчає мовознавство. Від мови як засобу спілкування відрізняють мовлення —психічний процес спілкування між людьми за допомогою мови. Мовлення є мовою в дії. Мовне спілкування здійснюється за правилами конкретної мови і є продуктом історичного розвитку людства.

Зовнішнє мовлення — це аудіальне чи візуальне мовне спілкування між людьми. Це є основним засобом комунікації у сумісній діяльності. За його допомогою люди впливають один на одного. Зовнішнє мовлення поділяють на усне, писемне та афективне.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Якість | Особливість | Дія |
| основні психологічні якості | | |
| * Характер | Екстраверт | Спрямованість на об’єкт (або на зовнішній світ). Характерні: заглибленість у власні думки і почуття, урівноважена особистість |
| * Темперамент | Сангвіник - флегматик | Схильний до створення нового, може тривало утримувати увагу на одній справі. Має вроджену харизматичність |
| * Емоції | Стенічні  Позитивні | Здатність до активних вчинків, висловів. Наявність позитивних емоцій, повага, упевненість, спокійна совість, каяття |
| * Здібності | Спеціальні  Теоретичні  Навчальні | Визначають схильність особистості до політології, добре розвинене абстрактно-теоретичне міркування, можливість засвоєння нових знань |
| * Мотиви | Хотіння  Інтерес  Схильність | Активний мотив спонукаючий до дії, має кінцеву мету до якої рухається, має комплекс психологічних якостей котрі створюють - схильність |
| * Воля | Стимулююча | Якість котра визначає актуальність цілі за тривалістю у часі |
| основні пізнавальні процеси | | |
| * Відчуття | Аналізатор | Вміщує першу сигнальну систему (слух, зір, відчуття), а також здатність до аналізу та синтезу отриманої інформації |
| * Сприймання | Ненавмисне сприймання  Навмисне сприймання | Можливість виділити головні (цілісні) речі, а також особливість структурованості |
| * Увага, * Уява | Мимовільна, довільна, післядовільна, стійкість, переключення, коливанняконцентрація, розподіл, обсяг, | Все має значення, для можливості адекватного сприйняття навколишнього середовища, та в подальшому можливості на основі ЗУН керування |
| * Пам’ять | Словесно-логіна  Довготривала | Можливість доступно та з логічними зв’язками донести своє міркування |
| * Мислення | * аналіз, * синтез, * абстрагування, * узагальнення, * порівняння. | Здатність розділяти та об’єднувати предмети та судження за певними ознаками |
| * Мовлення | Усне зовнішнє мовлення | Можливість ясно, правильно, цікаво та в легкій формі донести інформації |

**3.5 Підвищення соціально-психологічної компетентності лідерів фракцій Верховної Ради України**

* самоусвідомлення та прийняття рішення здійснювати процес самовдосконалення;
* планування та вироблення програми самовдосконалення;
* безпосередня практична діяльність з реалізації поставлених завдань, пов’язаних із роботою над самим собою;
* самоконтроль та самокорекція цієї діяльності.

Професійне самовдосконалення здійснюється через самоосвіту активну участь у різноманітних заходах, що проводяться на різних рівнях чи в районі, місті, чи загальнонаціональні.

Самовдосконалення – це провідна форма вдосконалення професійної компетентності, що полягає в засвоєнні, оновленні, поширенні й поглибленні знань, узагальненні досвіду шляхом цілеспрямованої, системної самоосвітньої роботи, спрямованої на саморозвиток та самовдосконалення особистості, задоволення власних інтересів і об’єктивних потреб нації.

Підвищення соціально–психологічної компетентності не повинно зводитися до відновлення знань, якими він оволодів до цього, мова йде про ознайомлення з новітніми методами та психологічними дослідженнями, пошук нових напрямків, розгляд на високому рівні професійних проблем, що викликають утруднення в практичній роботі.

Діяльність з самоосвіти починається з діагностики власних утруднень, проблем.

Методика та техніка самовдосконалення безпосередньо пов’язані з рівнем сформованості у особистості системи основних знань, умінь, навичок.

**ВИСНОВОК**

Розглянуто практики щодо вдосконалення соціально-психологічної моделі лідерів фракцій ВРУ, та надано практичні рекомендації з кращих методик.

Проаналізовало та надано результат з понятійного апарату дослідження, розроблено соціально-психологічну структуру у формуванні компетентного іміджу лідерів фракцій ВРУ, визначили функції лідера фракції у партійному середовищі, створено схему розвитку навичок у діяльності лідерів фракцій та надано рекомендації до самовдосконалення через свою професійну діяльність.

У цій роботі ми розглянули особливі моменти поведінкових функцій лідерів фракцій Верховної Ради України з точки зору особи котра завжди знаходиться на публічному освітленні, таким чином зобов’язана мати певні психологічні якості, що позитивно будуть відображатися не лише в специфіці роботи, а й на рейтингах.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що лідер фракції має бути з психологічної точки зору відкритим, щирим і таким, що несе «сонце». При цьому з професійної точки, це особа котра не має права на емоції, повинна бути висококваліфікованим спеціалістом своєї справи, бути у курсі обставин і вільно розбиратися у своїй професійній роботі.

Таким чином ефективний лідер фракції ВРУ передбачає уміння структурувати та визначати завдання на кожному етапі, співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1 http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/60a6bf1c-7080-4de3-ab72-ee5a7f4c7de5.pdf

2 <https://uk.wikipedia.org/wiki/Науков_дослідження>

3 <https://uk.wikipedia.org/wiki/>Верховна\_Рада\_України

4 <https://uk.wikipedia.org/wiki/>Політична\_фракція

5 <http://prohory-school.edukit.cn.ua/downloadcenter/zavuch_z_navchaljno-vihovnoi_roboti/pidvischennya_profesijnoi_kompetentnosti_pedagoga-zaporuka_pidvischennya_yakosti_osviti/>

6 https://uk.wikipedia.org/wiki/Лідeр

7 <https://uk.wikipedia.org/wiki/Підвищення_компетентності>

8 <https://uk.wikipedia.org/wiki/>Психічний\_стан

9 Татенко В.О. ЛІДЕР ХХІ / LEADER XXI. Соціально-психологічні студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

10 Шалагинова Я.В. Психология лидерства. – СПб.: Речь, 2007. – 494 с.

11 <http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf>

12 https://gurt.org.ua/blogs/16136/1797/

13 К. Ващенко, В. Корнієнко Політологія для вчителя (<https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/13vashenko_politologiya_dlya_vchitelya/143..htm> )

14 Чемеков, В. П. Грейдинг: технологія побудови системи управління персоналом. - М .: Вершина, 2007. - С. 87.

15 Чемеков, В. П. Указ. соч. - С. 82

16 <http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/0aa3e0a4-e3d9-4c44-9f01-2042a8c809ae.pdf>

17 ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО За загальною редакцією В. А. Гошовської, Л. А. Пашко

18 <https://uk.wikipedia.org/wiki/>Темперамент

19 <https://uk.wikipedia.org/wiki/>Емоція

20 <https://pidruchniki.com/00000000/psihologiya/zdibnosti>

21 <https://stud.com.ua/38817/psihologiya/motivi_motivatsiya_ponyattya_motivu>

22 <http://www.info-library.com.ua/books-text-7352.html>

23 <https://pidruchniki.com/14201126/psihologiya/volya>

24 Відчуття, сприймання як початкові рівні пізнання (<https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r223.htm>)

25 <https://pidruchniki.com/14210923/psihologiya/spriymannya>

26 <https://studopedia.org/4-162089.html>

27 Пам’ять. Види пам’яті (<https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r225.htm>)

28 <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/29349/>

29 Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Се.рія «Державне управління». Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами стр 108 – 110

30 . Головне управління державної служби України: Методичні рекомендації щодо побудови механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. - К., 2006. - 8 с.; Рекомендації до визначення компетентностей державних службовців. - К., 2006.

31 Бацевич Ф.С. Словник термінів міжкультурної комунікації. - К.: Довіра, 2007. - 205 с.

32 Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играютв игры: Психология человеческой судьбы / Э. Берн // Пер. с англ. - 4-е изд. - Мн.: ООО “Попудри”, 2005. - 512 с.

33 Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник / Ф.С. Бацевич. - 2-ге вид., доп. - К. : ВЦ “Академія”, 2009. - 376 с.,

34 Cameron Deborah. Good to Talk? Living and Working in a Communication Culture. - London: Sage Publications Ltd., 2000. - 275 p.

35 Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков / Под. ред. Е. В. Егоровой-Гантман. - М.; Об-во "Знание" России, 1994