

Воронько Л.О.,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ

Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі

У статті розглянуто відмінні ознаки керівників і лідерів, виявлено типи сучасних керівників у системі державної служби, з'ясовано портрет сучасного керівника очима державних службовців, зроблена спроба визначити оптимальну модель керівника в системі держслужби на сучасному етапі державотворення, запропоновано вектори його розвитку з огляду на здійснення успішного реформування державної служби України.

Ключові слова: керівник, лідер, типи і моделі сучасних керівників, фасилітація, розвиток керівника.

Воронько Л.А. Современный руководитель в системе государственной службы Украины: поиск оптимальной модели

В статье рассмотрены отличительные признаки руководителей и лидеров, выявлены типы современных руководителей в системе государственной службы, смоделирован портрет современного руководителя исходя из данных опроса государственных служащих, сделана попытка определить оптимальную модель руководителя в системе госслужбы на современном этапе создания государства, предложены векторы развития руководителя, беря во внимание осуществление успешного реформирования государственной службы Украины.

Ключевые слова: руководитель, лидер, типы и модели современных руководителей, фасилитация, развитие руководителя.

Voronko L.O. Modern leader in the system of the civil service of Ukraine: search of the optimal model

The article describes the features of managers and leaders, identifies types of modern managers in the system of the public service, there is portrait of a modern leader modeled, based on survey data of civil servants; the author has attempted to determine the optimal model of the head of the civil service in the system at the present stage of creating the state; the vectors of manager development are proposed, taking into account the implementation of successful reform of the Civil Service of Ukraine.

Key words: head, leader, types and models of modern leaders, facilitation, manager development.

Постановка проблеми. Нині наша країна переживає період активних змін у суспільному житті. Процеси демократизації суспільства спонукають до подолання кризових явищ у сфері державної служби, зокрема, таких як непрофесіоналізм, безвідповідальність, зловживання владою, корупція, “своїзм” тощо.

Необхідно підкреслити, що державна служба може функціонувати адекватно суспільним викликам тільки в разі орієнтації на ідеал керівника, який, за визначенням Аристотеля, має володіти етосом, пафосом і логосом. Етос – це властивість морального плану, джерело вміння переконувати інших; пафос – властивість торкатися почуттів, впливати на людей емоційно; логос – властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій, впливати на розум людей.

Реформування державної служби потребує нової моделі керівника, який насамперед орієнтується на цінності демократичної правової і соціальної держави, служіння народові України, дотримується морально-етичних норм, здатний ефективно виконувати покладені на нього функції, що й актуалізує проблему пошуку оптимальної моделі керівника в системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що тема керівництва і лідерства в системі державної служби України постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців. Серед дослідників цієї проблематики необхідно назвати В.Бакуменка, Р.Войтович, А.Гаврилук, Н.Гончарук, В.Гошовську, В.Гурієвську, І.Ібрагімову, Н.Ларіну, Н.Липовську, С.Лукіна, І.Надольного, Н.Нижник, Т.Новаченко, В.Новіка, Г.Одінцову, Л.Пашко, М.Пірен, А.Рачинського, С.Серьогіна, І.Сурай, Т.Федорів та ін. Серед останніх публікацій варто виділити, зокрема, праці: А.Рачинського, який розглядає функції, якості, управлінські ролі, ресурси та основні сфери навичок керівника [17]; Н.Гончарук і І.Сурай, які досліджують якості, що мають бути притаманні керівникові у сфері державної служби, розкривають сучасні підходи до характеристики керівника-лідера [4; 5]; М.Пірен, яка розглядає типи лідерів і керівників, якості й управлінські ролі керівника, елітарне лідерство [16]; Т.Новаченко, яка досліджує феномен авторитету керівника [12]; Л.Пашко, яка фокусує увагу на гармонізації управлінських відносин [14; 15]; Р.Войтович, М.Пірен, І.Надольного, які висвітлюють такі питання, як функції, якості, цільова орієнтація, авторитет та імідж керівника [1]; В.Гурієвської, предметом дослідження якої є методи вивчення іміджу керівника та його корекція [6].

Однак серед *невирішених частин загальної проблеми* залишається невизначеною модель сучасного керівника в системі державної служби з огляду на вимоги часу. Отже, *метою цієї статті* є визначення оптимальної моделі та векторів розвитку керівника в системі державної служби України на сучасному етапі державотворення.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання типології керівників і лідерів, слід зазначити, що у сфері державного управління виділяють 12 основних типів керівників: авторитарний, демократичний, креативний, бюрократичний, активний, пасивний, професійний, загальний, егоїстичний, “трудівник”, “нероба”, “господар”. У контексті взаємодії лідера і колективу виділяють 10 типів лідерів, що мають такі образи: “суверен”, “ватажок”, “тиран”, “організатор”, “спокусник”, “герой”, “поганий приклад”, “кумир”, “ізгой”, “цап-відбувайло” [7, с. 258–259, 261]. В управлінській культурі загалом, як стверджують науковці, наявні чотири типи керівників: “майстри”, “борці з джунглями”, “люди компанії”, “гравці”. Крім того, в управлінській практиці поширені й такі типи керівників: “штабісти”, “борці за справедливість”, “орачі”, “імітатори”, а також виокремлюють дві групи типів керівників: “опорні” – люди, які становлять ділову основу організації, і “ажурні” – “прикраса” організації, люди, які створюють тло, але не є опорою організації [13, с. 197–200].

На підставі домінування тих чи інших ознак керівника можна зарахувати до того чи іншого типу, що насамперед характеризує його з точки зору володіння ним певних якостей і застосування стилів керівництва як показників його успішності. Однак слід зазначити, що для успішної роботи керівник має виконувати специфічні функціональні ролі: лідера, експерта, аналітика, арбітра, стратега, психолога, ідеолога та ін. Головною роллю, звісно, є роль лідера.

Як стають лідером?

Сьогодні вчені підкреслюють той факт, що природні дані – це лише частина загальної картини формування лідерів, тобто лідерство – якість більш набута, ніж вроджена. Задатки лідера – це внутрішній потенціал, який необхідно спрямовувати в потрібне русло. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивно ставитися до людей та поєднувати в собі такі якості, як сміливість і здоровий глузд. Серед факторів, що створюють дійсного лідера, виділяють: культуру й освіту; здатність

долати стереотипи; знання свого схованого потенціалу. Отже, лідерство – “це робота, робота й ще раз робота” [19, с. 56].

Що собою являє сучасне управлінське лідерство?

Дослідники акцентують увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління – послідовники”;
- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риси) характеру;
- характеристика керівника-професіонала [7, с. 278].

Крім того, справжній керівник-лідер, як підкреслюють науковці, має не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й модель свого розвитку.

Отже, реформування державної служби насамперед потребує висококласних професійних дієвих управлінців – справжніх керівників-лідерів, налаштованих на зміни і спроможних до запровадження інновацій у державному управлінні. З огляду на те, що лідерство спрямовано на “конструктивні або адаптивні зміни” [24, с. 129], надзвичайно актуальним на сьогодні є реалізація лідерського потенціалу керівників.

Роль керівника-лідера в колективі є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить груповий консенсус, професійна динаміка, якість комунікації, успіх у роботі, морально-психологічний клімат та багато інших факторів становлення й розвитку колективу і кожної особистості в ньому.

Лідерство, як зазначають учені, складається з таких компонентів: емоційного, ділового та інформаційного. “Емоційний” лідер (образно кажучи, серце групи) – це людина, до якої співробітник може звернутися з особистими проблемами, за порадою, співчуттям. З “діловим” лідером (руки групи) добре працюється, він може організувати справу, налагодити необхідні ділові взаємозв’язки, забезпечити успіх справи. До “інформаційного” лідера (мозок групи) усі звертаються з питаннями, оскільки він ерудит, може пояснити суть справи, допомогти знайти потрібну інформацію. Найкращим, безумовно, є той керівник-лідер, який поєднує всі три компоненти [7, с. 261].

Розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем державного управління, оскільки далеко не всі керівники – лідери. У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – одностумців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;
- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [13, с. 179].

У розвиток вищевикладеного наведемо думку ще одних дослідників. Зокрема, К.Клок і Дж.Голдсміт виділяють такі відмінності між керівником і лідером:

- керівник здійснює адміністрування; лідер вносить нове;

- керівник – це копія; лідер – завжди оригінал;
- керівник підтримує працездатність; лідер забезпечує розвиток;
- керівник приймає реальність; лідер досліджує її в пошуках істини;
- керівник зосереджений на системі й структурі; у центрі уваги лідера – люди;
- керівник покладається на залізний контроль; лідер – викликає довіру;
- керівника цікавить найближче майбутнє; для лідера має значення довгострокова перспектива;
- керівник запитує “як” і “коли”; лідер запитує “що” і “чому”;
- керівник завжди дивиться на практичний результат, підсумки; лідер дивиться на відкриття нових горизонтів;
- керівник слідує певній моделі; лідер сам створює модель;
- керівник приймає статус-кво; лідер кидає йому виклик;
- керівник – це хороший службовець; лідер зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон;
- керівник робить все правильно; лідер робить те, що потрібно [9, с. 67].

Успіх у перетворенні державної служби насамперед на дієвий соціально-культурний інститут залежить головним чином від професіоналізму, відповідальності, порядності, інноваційності керівників-лідерів, які мають високий рівень культури, володіють стратегічним мисленням, спроможні продукувати і генерувати ідеї, здатні до креативного управління та результативного розв’язання проблем.

Однак сьогодні все більшого поширення набуває такий тип керівника, як **керівник-руйнівник**, який діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискує здібні, творчі особистості. Цих керівників ще називають “вбивцями ідей”. Наслідками такого термінаторного менеджменту є дезорганізація, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається. Результатами застосування прийомів термінаторного, руйнівного керівництва є пошук підлеглим співробітником іншого місця роботи, або ж безапеляційне, мовчазне сприймання ним “домінуючих цінностей” колективу і, як наслідок, поява у нього низки негативних явищ, наприклад, “внутрішньої еміграції”, “внутрішньої резигнації”, “психологічного вигорання” тощо [10, с. 142; 14, с. 17].

Цьому типу керівника, передусім, бракує особистісного потенціалу, професіоналізму, організаторських здібностей, а головними мотивами його праці є мотив-слава і мотив-заздрість.

Базовою характеристикою стилю поведінки цього керівника є агресивність, яка виступає своєрідним гало-ефектом. (Гало у складних словах за значенням відповідає поняттю “сінь”. По суті, гало-ефект вказує на якусь певну, найхарактернішу рису людини, що впадає у вічі й витісняє на другий план усі інші його якості).

Ціннісною установкою керівника-руйнівника є мобінг персоналу, тобто психологічний пресинг працівника (бойкот, обливання брудом, руйнівна, безпідставна і безперестанна критика, поширення пліток, підривання репутації тощо) з метою його звільнення. До речі, у книзі “Violence at Work” (“Насильство на роботі”), виданій ООН у 1998 р., мобінг наводиться в одному переліку з убивствами, згвалтуваннями й пограбуваннями. Дослідники це пояснюють таким чином:

необразливий на перший погляд мобінг (порівняно з іншими видами фізичного насильства) закінчується зведенням рахунків з життям.

Наслідки мобінгу позначаються не тільки на конкретній людині, до якої був застосований мобінг, а й на діяльності самої організації (підрозділу), оскільки мобінг призводить до: погіршення стану здоров'я всіх учасників конфлікту в результаті мобінгу, психологічного клімату в колективі; ворожих і агресивних відносин; відчуження співробітників. Це в сукупності негативно впливає на результати роботи всього колективу й організації в цілому.

Слід наголосити, що Україна за показником якості державних інституцій посідає 120-те місце серед 148-ми країн в індексі глобальної конкурентоспроможності. Це насамперед свідчить про те, що сьогодні в системі державної служби маємо у переважній більшості не керівників, які взяли на себе сміливість творчо розв'язувати проблеми управління державою, суспільством, організацією, відділом тощо, а начальників, які вирішують свої питання за рахунок держави, суспільства, колективу. Керівників такого типу не цікавлять ні рішення як таке, ні його наслідки, що впливають передусім на якість надання управлінських послуг. Про таких керівників зазвичай говорять: “Сказав начальник *люміній*, значить – л ю м і н і й!”.

Чим можна пояснити підготовку і прийняття рішень такими керівниками?

Учені виділяють, принаймні, два фактори. Перший – це амбулія, тобто хронічна нездатність керівників вирішувати навіть прості проблемні ситуації. Ці керівники є прихильниками стереотипів і упередженості. Другий фактор – використання минулого досвіду під час розв'язання завтрашніх проблем, тобто застосування такого стилю, який можна назвати: “Було, було, буде!”. Те, що було позавчора, буде і завтра. Такі управлінці є наркоманами відомих їм фактів [20, с. 35]. Сучасний же керівник мусить бути відкритим для випробування на досвіді та готовим учитися новому, “а не бути в'язнем минулого” [11, с. 122].

Отже, виходячи з вищенаведеного виокремлюється другий тип керівника – **керівник-в'язень минулого досвіду**.

Залежно від того, яким принципом керуються керівники цього типу, можна, на нашу думку, окреслити дві моделі управління.

Перша модель – модель стагнації керівника. Цей керівник керується принципом “Я – начальник, ти – дурень”; йому притаманна кристалізація старих підходів до розв'язання проблем, догматично-авторитарний стиль керівництва, агресивно-негативне мислення. Він декларує головним чином такі цінності, як слухняність, ієрархія, централізація. Головне для нього – це утриматися при владі. Ініціатива підлеглих і творчий підхід до справи ігноруються і як наслідок – утверджується тотальна підпорядкованість як управлінська норма.

Друга модель – модель консервації керівника. Цей керівник керується принципом “Моя хата з краю, я нічого не знаю”; для нього характерним є пасивно-ліберальний стиль керівництва, негативно-традиційне мислення. Для цього керівника головні цінності – орієнтація на власні потреби, реалізація своїх інтересів.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі державотворення пробиває собі шлях третій тип керівника, який керується принципом “Той, хто шукає, той завжди знайде” і вирізняється творчо-аналітичним підходом до справи, позитивно-інноваційним мисленням. Ці керівники вибирають для себе такі цінності, як задоволення від роботи, підвищення кваліфікації, інтелектуальний розвиток. Керівники цього типу спрямовані на роботу в команді, на концентрацію пошуку

нових можливостей щодо колективного розв'язання проблем, тобто зорієнтовані на фасилітацію.

Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, полегшувати, сприяти) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, що управляється фасилітатором (ведучим, головуючим), який несе відповідальність за якісне виконання завдань. Це одночасно процес і сукупність навичок, які дають змогу ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. Фасилітація відрізняється від простого управління тим, що вона не має директивного характеру. Якщо за традиційних форм управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у разі фасилітативного управління він має синтезувати в собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу розв'язання проблем [21].

З цього випливає, що фасилітативний керівник застосовує у своїй роботі мобільно-демократичний стиль керівництва, що передбачає залучення працівників до розробки і прийняття рішень. Він заохочує ініціативу підлеглих, тим самим підкреслює повагу до них. Вважається, що саме цей стиль керівництва, орієнтований на людей, на розкриття їхніх здібностей, можливостей, талантів, приводить до успіху в роботі.

Керівник, виконуючи роль фасилітатора, може застосовувати навички фасилітації:

- у груповій і командній роботі;
- в управлінні людьми;
- у проведенні нарад і зборів;
- в управлінні процесами та змінами [3].

Отже, окреслюється третій тип керівника – **керівник-фасилітатор** (фасилітативний керівник), який націлений на роботу в команді, гармонізацію взаємовідносин у колективі.

Керівник-фасилітатор – “це керівник-лідер, який створює команду, запроваджує у своєму закладі корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління”. Фасилітативний керівник спроможний використовувати “колективну мудрість”, яка перевищує суму індивідуальних здібностей членів групи, робить акцент на партнерстві та співробітництві. Для нього характерні: готовність до пошуку варіантів розв'язання проблем; гнучка варіативна поведінка в складних ситуаціях; емпатичні тенденції; зосередження на результатах, процесі, стосунках у колективі, що дає йому можливість досягти організаційних цілей, створюючи сприятливе та продуктивне середовище [22].

Усе це спонукає його насамперед до власного розвитку як управлінця-професіонала.

Яким чином має відбуватися цей розвиток?

Насамперед слід зазначити, що персональні й командні зусилля з розвитку керівників мають підтримуватися організаційним середовищем, стати перманентним процесом, нормою життя організації. Ефективний керівник має розвиватися за напрямками базових управлінських компетенцій. Виділяють чотири групи цих компетенцій, що зводяться до такого [23, с. 3]:

- 1) досягати результатів;
- 2) інтегрувати співробітників;
- 3) систематизувати роботу;

4) генерувати ідеї.

Нами поділяється думка О.Чиркова, що керівник не має бути суперменом за всіма перерахованими вище компетенціями, але мусить, як мінімум, володіти цими компетенціями на середньому рівні, а за одним-двома напрямками компетенцій бути дійсно талановитим. Звідси і випливає “логіка командування – збирати тих, хто доповнює один одного”. Крім того, розвиток керівника має відбуватися послідовно на трьох рівнях: базовий рівень (передбачає володіння ключовими компетенціями на достатньому рівні й розуміння своїх талантів); метарівень (усвідомленість, самореалізація та системне мислення); інтегральний (акцентування уваги на допомозі, розвитку та тонкій надбудові) [23, с. 4].

Які можна сьогодні виділити типи керівників у системі державної служби України?

На підставі проведеного теоретичного аналізу можна виокремити три умовних типи керівників у системі державної служби України на сучасному етапі державотворення, а саме:

- керівник-руйнівник, головною ціннісною установкою якого є мобінг персоналу;
- керівник-в'язень минулого досвіду, який переймається тільки тим, як утриматися при владі та задовольнити власні потреби й інтереси;
- керівник-фасилітатор, який зорієнтований на співробітництво та розвиток.

Слід зауважити, що в чистому вигляді всі три типи зустрічаються рідко, проте зазначимо: за переважанням тих чи інших ознак можна конкретного керівника віднести до того чи іншого типу. Звісно, можливі й змішані типи керівників, але незмінним залишається їх поділ з огляду на конструктивні і деконструктивні дії.

А яким бачать сучасного керівника державні службовці?

Дані опитування державних службовців ЦОВВ (2009 р.) дають змогу скласти такий уявний портрет керівника-лідера.

Організатор, який уміє налагодити роботу. Ініціатор, генератор ідей. Особистість, до якої тягнуться люди і яка може повести за собою. Чітко ставить завдання, формулює ідею, дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Дає працівникові свободу, поважає професіонала. Не тисне на працівників. Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить себе коректно. Однаково ставиться до всіх працівників. Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх. Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми [18, с. 9].

З метою з'ясування портрета сучасного керівника в системі державної служби України нами в 2012 р. було проведено пілотне соціологічне дослідження. Отримані результати, звісно, не можуть слугувати підставою для остаточних узагальнюючих висновків, проте є підґрунтям для подальших досліджень у напрямі вивчення особистості сучасного керівника-лідера.

Нижче подаємо результати опитування державних службовців ЦОВВ, які допоможуть скласти портрет керівника очима підлеглих [2].

Перелік якостей та вмінь, які, на думку державних службовців, найкраще розвинені в їхніх безпосередніх керівниках, наведений на рис. 1.

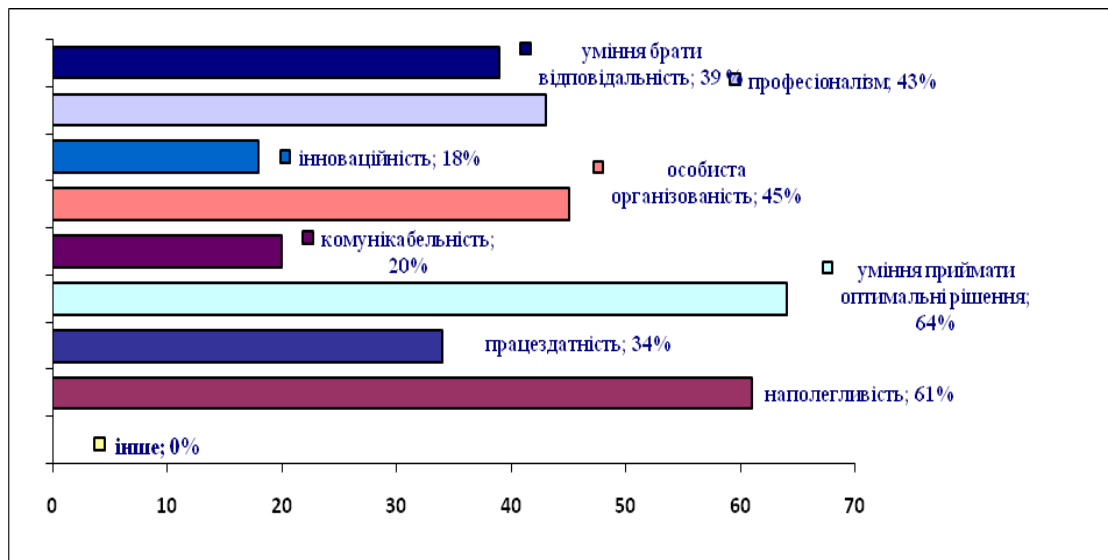


Рис. 1. Якості безпосереднього керівника, які, на думку підлеглих, найкраще в нього розвинені

Як бачимо (див. рис. 1), на перше місце респонденти поставили вміння керівника приймати оптимальні рішення (64%), на друге – наполегливість (61%), а третє місце зі значним зниженням відсотків посіла позиція “особиста організованість керівника” (45%). На четвертому, п’ятому і шостому місцях, відповідно, професіоналізм, уміння брати на себе відповідальність, працездатність. Комунікабельність (20%) й інноваційність (18%) посідають останні місця.

Отримані дані дають підстави говорити про невміння керівників спілкуватися, а також свідчать про несхильність керівника до змін як в організаційному плані, так і в особистісному вимірі, оскільки інноваційність – це готовність людини до інновацій, що характеризує її здатність до розробки нових ідей, технологій, виробів тощо.

Термін “інновація” походить від латинського “novatio”, що означає “оновлення” (“зміна”), і префікса “in”, який перекладається з латинської як “у напрямі”, тобто якщо перекладати дослівно, то “innovatio” – “у напрямі змін” [8].

Отже, можна зробити невтішний висновок: керівників, які сьогодні йдуть у напрямі змін, є всього 18%.

Відповіді на запитання “Яку критику найчастіше застосовує Ваш безпосередній керівник?” розподілилися таким чином.

Перше і друге місця посіли, відповідно, руйнівна і безпідставна критики. Це впливає з даних опитування респондентів: позиція “руйнівна критика” отримала 43% голосів, “безпідставна критика” – 38%. На третьому місці опинилася формальна критика (30%); четверте, останнє, місце посіла конструктивна критика (27%); позиція “інше” – 2%.

Отримані дані насамперед свідчать про те, що більшості керівникам у системі державної служби притаманний адміністративно-авторитарний стиль керівництва.

На запитання “Що більшою мірою стимулює Вас до виконання роботи?” респонденти дали такі відповіді, що демонструє рис. 2.

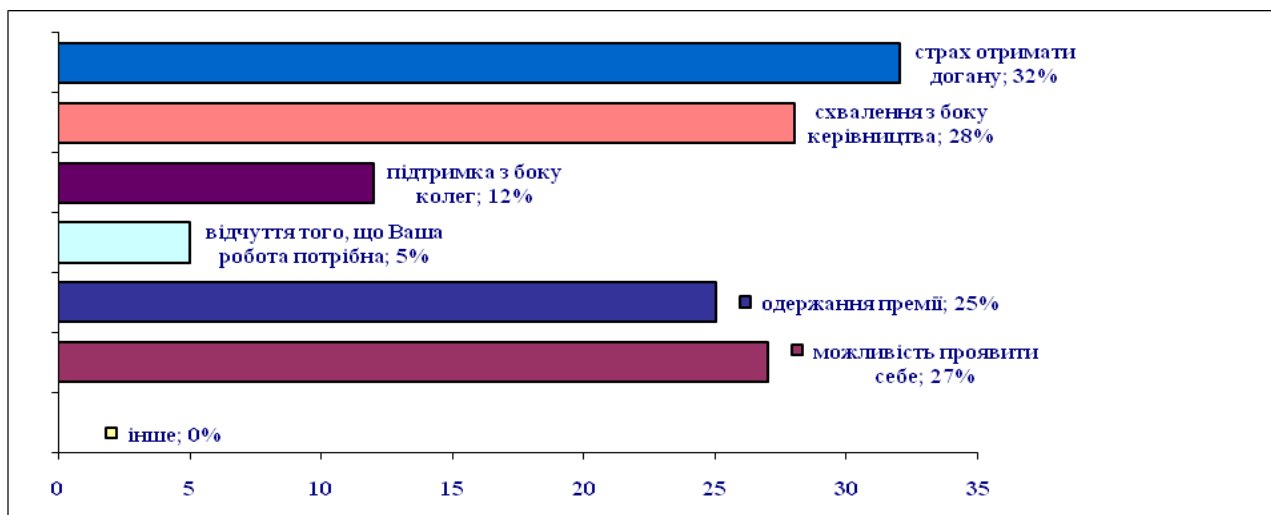


Рис. 2. Стимули, що спонукають державних службовців до виконання роботи

Як видно з рис. 2, найбільшим стимулом у роботі державних службовців є страх отримати догану (32%). На другому місці – схвалення з боку керівника (28%). Ці дані дають підстави говорити про авторитаризм керівника і залежність підлеглого від начальника. Далі значущість стимулів розподілилася таким чином: можливість проявити себе (27%); одержання премії (25%). Останню сходинку посідає позиція “відчуття, що Ваша робота потрібна” (на це вказали тільки 5% респондентів), що свідчить про певні проблеми в системі державної служби, а це, у свою чергу, свідчить про нагальність здійснення реформ у державному управлінні загалом та у сфері державної служби зокрема.

На запитання “Чи вважаєте Ви лідером Вашого безпосереднього керівника?” 59% державних службовців відповіли “так” і 34% – “ні”, “вагаються відповісти” – 7% респондентів.

Отримані відповіді на запитання “Які, на Вашу думку, поширені образи керівників-лідерів (за М.Дж.Херманн) у сучасній системі державної служби України?” розподілилися таким чином, що демонструє рис. 3.

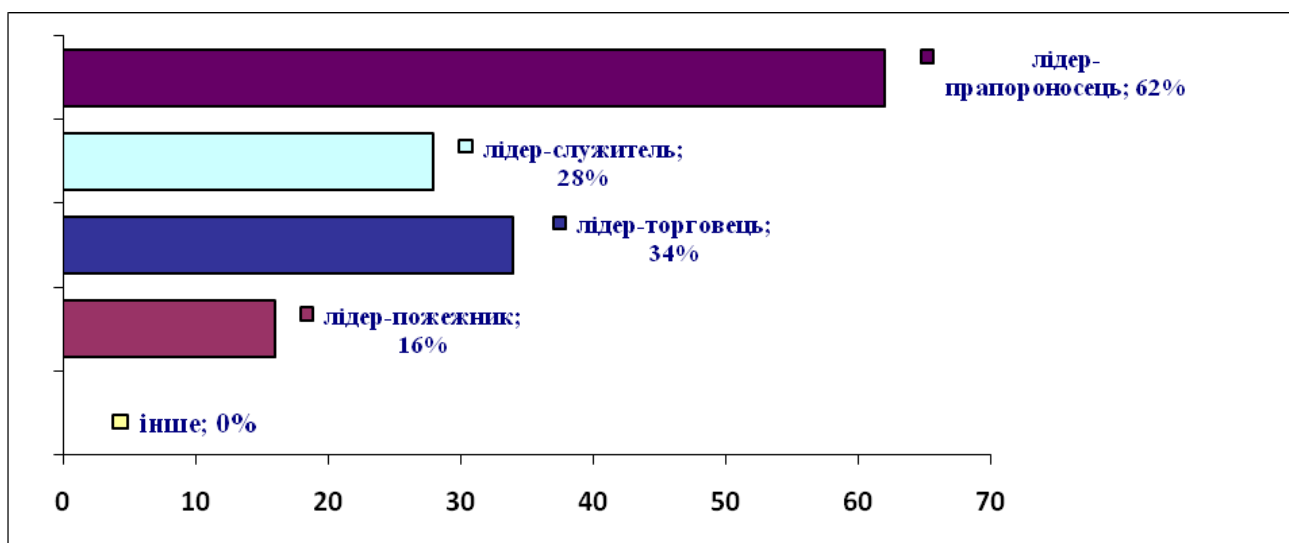


Рис. 3. Образи керівників-лідерів (за М.Дж.Херманн) у сучасній системі державної служби України

На підставі отриманих даних (див. рис. 3) перше місце посідає лідер-прапороносець (виробляє власне бачення дійсності, визначає напрями діяльності своїм прихильникам, веде за собою); друге – лідер-торговець (володіє здатністю переконувати, залучаючи тим самим громадян до реалізації своїх планів); третє – лідер-служитель (виражає інтереси своїх послідовників); четверте – лідер-пожежний (ефективно діє в екстремальних умовах, швидко приймає оптимальні рішення).

Отже, найбільш поширеним на сьогодні в системі державної служби респонденти вважають образ лідера-прапороносця (на це вказали 62% опитаних), який спроможний вести за собою, що насамперед свідчить про харизматичність цього лідера, уміння консолідувати навколо себе громадян.

На запитання “Яких керівників-лідерів (за Р.Такером) потребує система державної служби України на сучасному етапі державотворення?” отримано такі відповіді:

- лідер-реформатор – 45%;
- лідер-революціонер – 34%;
- лідер-консерватор – 28%.

З даних респондентів випливає, що система державної служби України на сучасному етапі державотворення найбільшою мірою потребує лідера-реформатора. На це вказали 45% опитаних державних службовців. Не складно припустити, якщо реформи не відбудуться або не будуть мати успіху, то прийде лідер-революціонер із усіма впливаючими наслідками.

На запитання “Чи має керівник Вашої організації харизму – властивість, завдяки якій людину оцінюють як наділену особливими якостями і здатну справляти ефективний вплив на інших?” респонденти відповіли: “так” – 68%; “ні” – 25%; “вагаюсь відповісти” – 7%.

На запитання “Чи потрібна керівникові в системі державної служби харизма?” 88% опитаних дали позитивну відповідь і 12% – негативну.

Відповіді на запитання “Чи потребує сучасна система державної служби України харизматичних керівників-лідерів?” розподілилися на: “так” – 79%; “ні” – 9%; “ніколи не замислювався(лась)” – 12%.

Таким чином, дані анкет респондентів – державних службовців – свідчать, по-перше, про те, що на сьогодні портрет сучасного керівника можна представити таким чином: харизматичний керівник-лідер, якому притаманний адміністративно-командний стиль керівництва і який не налаштований до змін, водночас виробляє власне бачення дійсності, визначає напрями діяльності своїм прихильникам, спроможний вести за собою; по-друге, на сучасному етапі державотворення державна служба потребує керівника – лідера-реформатора, який має сповідувати цінності демократії, бути харизматичним, успішним, здатним до продукування нових ідей і спроможним до втілення їх у життя.

Усе вищенаведене спонукає до визначення оптимальної моделі сучасного керівника в системі державної служби з огляду на вимоги часу.

Отже, проведений нами аналіз джерел, емпіричних даних, досвід роботи в системі державної служби, фактори зовнішнього середовища дають підстави визначити такі типи і моделі керівників у системі державної служби України, що зображено на рис. 4.

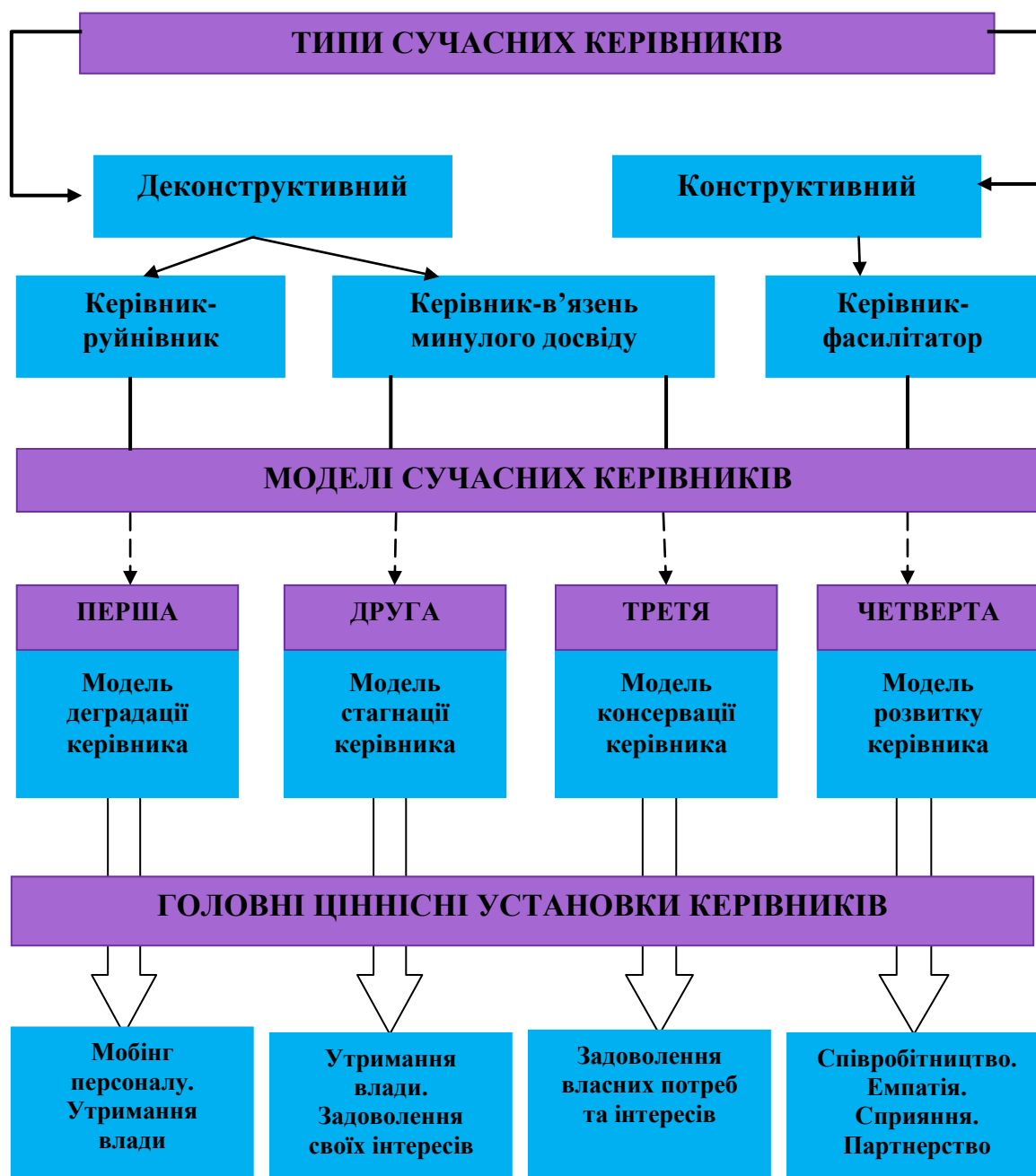


Рис. 4. Типи і моделі сучасних керівників у системі державної служби України

Оптимальна модель сучасного керівника з огляду на вимоги часу, звісно, це модель розвитку керівника, зорієнтованого на співробітництво, який володіє етосом, логосом і пафосом.

Крім того, проведений нами теоретичний аналіз з урахуванням емпіричних даних дає також підстави для визначення векторів розвитку керівника в системі державної служби.

З нашої точки зору, сучасний керівник у системі державної служби України має розвиватись як:

– **особистість**, яка володіє багатим морально-культурно-гуманістичним потенціалом, має властивість впливати на людей емоційно, є носієм певної культури,

що спрямована на гармонізацію взаємовідносин у колективі та культивує відповідальність;

– **лідер**, який має харизму, викликає довіру, продукує ідеї, umie переконувати й об'єднувати навколо себе людей для досягнення загальних цілей; забезпечує розвиток;

– **реформатор**, який володіє стратегічним мисленням; ініціює перетворювальні дії, здатний до здійснення модернізації системи державної служби; спроможний долати стереотипи, має властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій;

– **фасилітатор**, який вміє організовувати процес колективного розв'язання проблем у своєму колективі; приймає оптимальні рішення та несе за них відповідальність; допомагає підлеглим та сприяє роботі в команді; створює дух солідарності й співробітництва;

– **інтелектуал**, який володіє відповідним рівнем освіти і професіоналізму, здатний створити атмосферу інтелектуальної колегіальності, впливає на розум людей.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене, зробимо такі *висновки*.

У системі державної служби України можна виділити чотири моделі сучасних керівників, а саме: модель деградації керівника, модель стагнації керівника, модель консервації керівника, модель розвитку керівника.

Сьогодні в контексті побудови демократичної держави оптимальною моделлю керівника в системі державної служби можна визначити модель розвитку керівника, головною ціннісною установкою якого є співробітництво.

Сучасний керівник з огляду на успіх у реформуванні державної служби має розвиватися як: особистість, лідер, реформатор, фасилітатор, інтелектуал.

Крім того, розвиток керівника має відбуватися послідовно на трьох рівнях: базовому, метарівні, інтегральному.

На базовому рівні слід обов'язково передбачити професійну підготовку керівника в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на розкриття соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності.

Ключовим елементом підготовки магістрів державного управління мають стати інтерактивні форми, зокрема тренінг, коучинг, майстер-клас, в основу яких покладено авторські програми, що висвітлюють конкретну управлінську проблему та шляхи її розв'язання, що сприятиме досягненню результативності роботи керівника.

Підготовку керівника потрібно здійснювати не тільки за існуючими типовими програмами, а й передбачити індивідуальні програми в контексті особистісно орієнтованого навчання, спрямованого як на задоволення потреб та інтересів конкретного слухача, так і на його розвиток.

Індивідуальні програми підготовки магістрів державного управління необхідно розробляти, з нашої точки зору, передусім за лакунним принципом побудови програми. Водночас ці програми повинні мати випереджальний характер.

Слід приділити посилену увагу культурно-гуманітарній підготовці управлінців. З цією метою вважаємо за потрібне розробити та запровадити в навчальний процес Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів цілу низку спецкурсів.

З огляду на велику роль самоосвіти необхідно розробити та видати нову серію видань для керівників органів виконавчої влади, що мають висвітлювати актуальні питання результативної організації та ефективного функціонування колективу.

На базі Національної академії для керівників публічного управління, на нашу думку, варто створити Консультативний центр з проблем управління командою, що дасть змогу всім бажаючим отримати консультацію з питань, що потребують вирішення, оновити базові знання, набути нових умінь та навичок, придбати необхідну літературу тощо.

Перспективами подальших досліджень у напрямі розвитку керівника, на наш погляд, є насамперед розроблення механізму формування та розвитку фасилітативного керівника в системі державної служби, визначення шляхів, методів та способів його підготовки, оскільки від якості підготовки керівників і залежить якість влади. Згідно з Е.Тюфлером, якщо влада базується на силі, то вона є низької якості, якщо на багатстві – середньої якості, якщо на знаннях – високої. Сьогодні ж “маємо, що маємо”: в Україні прийнята модель, що базується на багатстві (грошах). Нині конче необхідно сфокусувати увагу на якості підготовки керівних кадрів системи державної служби, які будуть спроможні до ефективного і результативного управління в умовах системної кризи.

Список використаних джерел

1. *Войтович Р. В.* Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. – К. : Центр сприяння інститут. розв. держ. служби, 2006. – 168 с. – (Бібліотека молодого державного службовця).
2. *Воронько Л. О.* Керівник у системі державної служби України: соціологічний вимір / Л. О. Воронько, Б. А. Денисенко // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : [у 2 т.]. – К. : НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 258–263.
3. *Гірник А. М.* Фасилітація [Електронний ресурс] / А. М. Гірник // Основи конфліктології. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/12920522/psihologiya/fasilitatsiya>.
4. *Гончарук Н.* Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 3. – С. 5–13.
5. *Гончарук Н.* Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 57–65.
6. *Гурієвська В. М.* Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. М. Гурієвська. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
7. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
8. Інновація [Електронний ресурс] // Вікіпедія : свобод. енцикл. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C8%ED%ED%EE%E2%E0%F6%E8%FF>.
9. *Клок К.* Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.
10. *Кнорринг В. И.* Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М. : Дело, 2003. – 328 с.
11. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем : пер. з англ. / Т. Лемберт. – К. : Всеуито : Наук. думка, 2001. – 304 с. – (Серія “Усе про менеджмент”).
12. *Новаченко Т. В.* Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко ; [за наук. ред. д-ра соц. наук, проф. Е. А. Афоніна]. – Ніжин ; К. : Вид. Лисенко М. М., 2013. – 320 с.
13. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
14. *Пашко Л. А.* Відносини у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління”: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. – 2010. – № 4. – С. 14–18.
15. *Пашко Л.* Гармонізація управлінських відносин у форматі “керівник – підлеглий”: реальність чи утопія? / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.
16. *Пірен М.* Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : [навч. посіб.] / Марія Пірен. – К., 2012. – 232 с.

17. *Рачинський А. П.* Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали / А. П. Рачинський. – К. : НАДУ, 2009. – 76 с.
18. Розвиток лідерства : [навч. посіб.] / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ; за ред. І. Ібрагімової]. – К. : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2012. – 400 с.
19. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 192 с.
20. *Тронь В.* Методологія креативного управління / В. Тронь // Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 34–41.
21. Фасилітація [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Фасилітація>.
22. Фасилітативне управління – інноваційна технологія менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.slideshare.net/olga_ruo/ss-15725572.
23. *Чирков О.* Развитие руководителей [Электронный ресурс] / Олег Чирков. – Режим доступа: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/razvitie-rukovoditeley.html>.
24. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. – СПб. : Питер, 2003. – 222 с.