

УДК 35.075.1

ДЯЧЕНКО Наталія Павлівна,
аспірант НАДУ

ПРОГНОЗНІ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ УКРАЇНИ

Аналізуються сучасні тенденції розвитку суспільства, їх взаємозв'язку з розвитком освіти та, зокрема, професійної підготовки керівників у світлі актуалізації парадигм лідерства в державному управлінні.

Ключові слова: лідерство, тенденції розвитку, принципи управлінського лідерства, державне управління.

Дяченко Н. П. Прогнозные оценки влияния лидерства на государственную службу Украины

Анализируются современные тенденции развития общества и их взаимосвязи с развитием образования и, в частности, профессиональной подготовки руководителей в свете актуализации парадигм лидерства в государственном управлении.

Ключевые слова: лидерство, тенденции развития, принципы управленческого лидерства, государственное управление.

Diachenko N. P. Prognosis estimations of influence of leadership on government service of Ukraine

Current trends in society and their relationship to the development of education and, in particular, the leadership training in the light of development mainstream paradigms of leadership in government are analyzed.

Key words: leadership, trends, principles of managerial leadership, public administration.

Постановка проблеми. За умов інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, що відбуваються сьогодні в Україні, істотно

змінюється роль держави, її функції, і, відповідно, державно-управлінські відносини, що зумовлює необхідність одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань: розбудови основ незалежної держави й кардинального реформування політичної сфери та соціально-економічних відносин, що й сприяло реформуванню системи державного управління, а саме: удосконаленню кадрового потенціалу, оновленню потужного й дієздатного лідерства в державному управлінні.

Лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення. Лідери є ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах. Вони формують стратегію, визначають засоби її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в державному управлінні є наразі актуальним та розглядається як ключове в підвищенні управлінської здатності суспільства та таке, що сприяє стабільному й поступальному розвитку нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Віддаючи належне зробленому в теоретичному осмисленні проблеми такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Г. Кунц, С. О'Доннел, А. Понеделков, М. Головатий, В. Бебик, М. Пірен, М. Логунова та іншими, питання тенденцій розвитку парадигм лідерства в державному управлінні належним чином не проаналізовано.

Мета статті – дослідити тенденції розвитку парадигм лідерства в державному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Як явище лідерство відоме ще з давніх-давен, бо скрізь, де утворюється група, виникає і лідерство, а як категорія соціальної психології почало вивчатися з кінця XIX ст. Ураховуючи визначення, що 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 [4], лідер – не той, хто досягає результату будь-якою ціною, а той, хто допомагає іншим організувати ефективну взаємодію в процесі вирішення виробничих завдань, тобто лідер – людина, яка чітко формує свою ціль і знаходить прибічників, які будуть допомагати йому в самореалізації та досягненні вже спільної мети [1, с. 92].

Лідерство є сучасною концепцією управління, у тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності

особи, це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її учасниками й вести її до мети та є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління [6, с. 189]. Неможливо ефективно виконувати функції планування, мотивації, організації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів [2, с. 211].

Отже, в інтерпретації терміна «лідер» можна виділити два основних значення:

- лідер – це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», на думку групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів цієї групи є найпродуктивнішою;

- лідер – це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з погляду групового інтересу.

Лідерська індивідуальність – це індивідуальні відмітні риси лідера, такі як інтелект, чесність, упевненість у собі, зовнішність, вони утворюють базис майбутніх досягнень за умови абсолютної орієнтації на успіх та дотримання принципів поведінки лідера. Виділяють такі принципи поведінки лідера:

- поліпшення життя можна досягти лише шляхом поліпшення себе;
- неважливо, звідки Ви починаєте, важливо знати, куди Ви рухаетесь;
- уміння приймати нові виклики;
- уміння навчатись протягом життя;
- уміння встановлювати межі власної свободи;
- кредо: усі труднощі забезпечені ознаковим потенціалом вирішення проблем;
- кожен сам для себе встановлює межі власних можливостей.

Сучасний стан справ у системі державної служби України все більше переконує, що успішність управлінської діяльності державних службовців залежить як від наявності у них певних особистісних характеристик так і від управлінської майстерності [5, с.186] (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика управлінської майстерності

Управлінська майстерність	Ознаки управлінської майстерності
Концептуальна	Здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні організаційні стратегії
Аналітична	Здатність використовувати наукові підходи,

	технічні та інформаційні засоби
Адміністративна	Здатність дотримуватися правил організаційної культури
Технічна	Здатність вирішувати завдання за допомогою спеціальних знань, умінь та навичок
Майстерність приймати рішення	Здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед ряду існуючих альтернатив
Комунікативна	Уміння організувати ефективну, результативну, комунікативну взаємодію з підлеглими
Соціально-психологічна	Здатність ефективно керувати колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб та законів

Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів – тих, хто проводитиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети [6, с. 7], адже компетентність керівників виражається не в адаптації до конкретного робочого середовища, а в готовності подолати його обмеження, оскільки формальне керівництво дозволяє використовувати потенціал співробітників приблизно на 60 – 65 %, тоді як, «здійснюючи лідерство», керівник може добитися повного використання здібностей підлеглих [3, с. 306].

Оскільки керування визначається як процес, який призводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм обов'язки та вирішують певні завдання, а лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи, варто виокремити відмінності між керівником та лідером. Керівника, як правило, призначають, він має обумовлені законом, розпорядженнями права та обов'язки, дотримується обов'язків. Якості керівника сприймаються як стабільні. Лідер висувається групою стихійно, він не має обумовлених прав та обов'язків, використовує свій авторитет та можливості власного впливу. Якості лідера необхідно постійно підтверджувати.

Питання про лідерство виникає не випадково: ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління, тому потрібно враховувати, що лідер і керівник суттєво відрізняються (табл. 2).

Риси керівника та лідера

Керівник	Лідер
Упроваджує політику	Розвиває бачення, розробляє політику
Контролює людей	Вірить у людей
Реагує	Творчо, проактивно підходить
Орієнтує на короткострокову перспективу	Довгостроково, стратегічно мислить
Прагне збереження існуючого стану	Керує змінами
Карає за помилки	Навчає на помилках

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Необхідність володіння управлінською майстерністю пояснюється передусім структурованою складністю компетентності сучасного керівника-лідера, адже компетентність сучасного керівника-лідера складається з чотирьох компетентностей:

– особистісна компетентність: духовність та моральність, воля та громадянська мужність, різнобічна освіченість, бажання створювати нове та творчо працювати, вміння розумітися на людях, мати інтуїцію, силу особистого впливу.

– громадянська компетентність: усвідомлення, розуміння, готовність та здатність виражати державні інтереси; вміння узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно до вітчизняного законодавства, висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; володіння теорією управління; вміння оцінювати тенденції суспільного розвитку.

– стратегічно-методологічна управлінська компетентність: вміння скористатися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, урахувавши наявні альтернативи та оцінюючи наслідки можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених завдань; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації.

– управлінська компетентність у соціальних питаннях: уміння керівника роз'яснити підлеглим мету та зміст роботи, залучити їх до участі в розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації співробітників; уміння вирішувати кадрові питання; сприяти підвищенню кваліфікації та професіоналізму підлеглих; уміння представляти мету й цінності підрозділу в ньому самому та за його межами.

Окреслимо коло ключових груп компетенцій лідера:

– орієнтація на результат – спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень державних службовців у роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

– аналітичне мислення (як компетенція є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій) – здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність генерування нових ідей та різних шляхів вирішення проблем, формулювання стратегій діяльності. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху до вирішення наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей;

– управління людськими ресурсами – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їх спроможності та організацію їх діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та

підтримку сприятливих умов праці, у яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо;

– ефективна комунікація – здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації цілей організації; уміння чітко та зрозуміло формулювати свою позицію, урахувавши потреби аудиторії, у різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в межах організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей.

Прагнення до лідерства – це ознака соціально благополучної, психічно повноцінної людини. Це намагання посісти гідне місце в групі, колективі, суспільстві в цілому. Тому не прагнути до лідерства – протиприродно. Проте у своєму прагненні до реалізації лідерських якостей варто пам'ятати про «парадокс лідера», який виявляється в таких варіантах:

– стаючи лідером тієї чи іншої спільноти, індивід змушений діяти в інтересах не лише тих, хто сприяв його лідерству, а й групи в цілому задля піднесення свого лідерського статусу. І тоді ті, хто сприяв його піднесенню до статусу лідера, відмовляють йому в підтримці та шукають заміну (це особливо яскраво можна продемонструвати на прикладі політичних лідерів);

– чим активнішим є лідер, чим більші досягнення, тим сильніше він ускладнює взаємовідносини всередині групи, що погіршує психологічну атмосферу в колективі та призводить до незадоволення ним;

– чим менш діловим, але більш неформальним є лідер, тим менше він вимогливий до своїх підлеглих, що в кінцевому підсумку зменшує ефективність досягнень групи і також призводить до зростання незадоволення лідером.

Як зазначає відомий російський психолог Д. Ольшанський, стаючи лідером будь-якої групи, набуваючи лідерських якостей та авторитету, кожен індивід тим самим уже готує закінчення свого лідерства [7].

Така безперервна динаміка появи, висування, становлення та зміни лідерів відображає поступальний розвиток групи. Якби такої динаміки не було, не було б і розвитку. Довготривалі збереження «вічних» лідерів – ситуація, характерна для тоталітарних і авторитарних систем, яким притаманні застій та низькі темпи розвитку. У більшості суспільних систем, що динамічно розвиваються, лідерство в тих чи інших масштабах обмежено певними часовими межами (наприклад, обмеження перебування на політичних постах). Це – цивілізовані механізми подолання «парадокса лідера». За рахунок таких механізмів відбувається саморегуляція взаємовідносин у системі «лідер – група» [4].

Останнім часом питанню лідерства в системі державного управління приділяється багато уваги:

- з 2008 р. проводиться щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152);

- Указом Президента України від 5 квітня 2012 р. № 246/2012 «Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”» започатковано новий напрям реформування державної служби шляхом конкурсного відбору та залучення на державну службу найбільш обдарованих громадян України;

- система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів включає виявлення потенційних лідерів, їх залучення до державного управління та проведення тренінгових занять з формування лідерських якостей;

- з 2012 р. діє Програма розвитку лідерства, спрямована на підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ.

Висновки. Отже, треба бути свідомим того, що якщо в керівника відповідно немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що перебувають у підпорядкуванні, та доручену справу, то, звичайно, після проходження

спеціального курсу навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою. І навпаки, якщо в керівника присутні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

Тому шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності керівників-лідерів – тих, хто проводитиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети, а подальша широка демократизація суспільства шляхом повного подолання командно-бюрократичних, волюнтаристських методів політичного керівництва й управління, утвердження демократичних традицій і норм сучасної політичної культури й поведінки людей можлива за умови створення системної, комплексної підготовки лідерів-професіоналів управлінської діяльності, озброєних логіко-методологічним інструментом для глибокого аналізу й оцінки процесів, пошуку оптимальних шляхів вирішення тих чи інших завдань державного управління. Це і формує необхідність не лише виявлення потенційних лідерів, а й завдання формування в них керівних навичок, здатності ефективно вирішувати універсальні, конкретні й унікальні організаційні проблеми, що постають сьогодні перед державним управлінням, а оскільки, однією з найважливіших якостей сучасного керівника в системі державно-управлінських відносин є його внутрішня організація на досягнення успіху у своїй діяльності як основного мотиваційного стимулу, то формування лідерів саме з такими якостями є одним із основних завдань системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів держави в XXI ст.

Отже, з метою вдосконалення кадрового потенціалу, оновлення потужного й дієздатного лідерства в державному управлінні необхідно:

- створити систему відбору на керівні посади в державній службі тих кандидатів, які мають сильні лідерські якості;
- забезпечити подальший розвиток системи культивування лідерства на державній службі як однієї з необхідних умов для розвитку професійної державної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. **Алифанов С. А.** Основные направления анализа лидерства / С. А. Алифанов // Вопр. психологии. – 1991. – № 3. – С. 90 – 96.
2. **Бандурка О. М.** Управління в органах внутрішніх справ України / О. М. Бандурка. – Х. : Основа, 1996. – 398 с.
3. **Кунц Г.** Управління. Системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Знання, 1981. – Т. 2. – 520 с.
4. **Логунова М. М.** Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. – К. : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. – 196 с.
5. **Подоляк Я.** Психология управления: теория и практика менеджмента / Я. Подоляк. – Х. : Алмакс, 2004. – 292 с.
6. **Управлінське лідерство** : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.
7. **Фельзер А. Б.** Техніка роботи керівника : навч. посіб. / А. Б. Фельзер, О. В. Доброневський. – К. : Вища шк., 2012. – 383 с.