



Тетяна Віталіївна ПІДЛІСНА,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Хмельницького університету управління та права,
tanya250586@mail.ru

УДК 342.5 (477)-057.34

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Висвітлюються проблеми сучасних підходів до лідерства в системі державної служби. Обґрунтовуються думки про необхідність осучаснення сутнісного наповнення змісту поняття лідерства, основою якого має стати активізація й посилення лідируючої ролі керівника, про початковість етапу усвідомлення, розуміння й бачення на державній службі ролі, місця та значущості лідерства для сучасного керівника та підлеглого державного службовця. Лідерство у традиційних формах має трансформуватися у делегуюче лідерство, причому до основних параметрів поведінки керівника-лідера на державній службі має бути доданий такий обов'язковий параметр, як орієнтація на підлеглих державних службовців. Ототожнюються поняття керівництва й лідерства, оскільки вважаємо, що сучасний керівник-професіонал не лише може, а й зобов'язаний бути лідером для підлеглих державних службовців, та є для них позитивним прикладом для наслідування. У статті по-новому висвітлюється проблема лідерства, адже центр ваги переноситься з особи керівника на міжособистісні відносини, організовані та здійснювані ним у межах суб'єктно — об'єктної взаємодії як з кожним підлеглим зокрема, так і з колективом співробітників-однодумців у цілому.

Ключові слова: лідерство, оцінювання якості керівництва, делегуюче лідерство.

Пріоритетності нині набуває не лише проблема оцінювання державних службовців за їхніми особистісними якостями згідно з компетенційними вимогами посад, а й проблема запровадження сучасних систем оцінювання якості керівництва, тобто менеджменту в органах державного управління, з визначенням критеріїв оцінювання їх керівників з метою коригування складових існуючої системи управління. Якість керівництва безпосередньо пов'язується зі зростанням лідируючої ролі керівника як організатора щоденної професійної діяльності підлеглих державних службовців у мікросистемі органу державної влади.

Аналіз наукових досліджень свідчить про обов'язковість визнання зарубіжною теорією та практикою управління синонімічності понять “керівництво” та “лідерство” як складових системи якості управлінської діяльності.



Саме тому *метою статті* є дослідження існуючих підходів до осучаснення поняття лідерства крізь призму якісних показників керівної діяльності.

Зазначимо, що ці пріоритети важливі не лише для вітчизняної сфери державного управління та системи державної служби. Свідченням цього може служити розроблена у 2000 році Європейським інститутом державного управління (*European Institute of Public Administration — EIPA*) модель оцінювання менеджменту *CAF — Common Assessment Framework* — в організаціях, що фінансуються з державного чи муніципального бюджету. Ця модель успішно впроваджується у багатьох європейських країнах для вдосконалення якості менеджменту в органах влади і відповідно підвищення якості державних послуг та ефективності діяльності як органів державної влади, так і державних службовців.

Будучи складовою Європейської моделі якості, *CAF* базується на фундаментальних принципах якості, задекларованих Європейським фондом управління якістю (*EFQM*). Основними серед них є орієнтація на результат; орієнтація на споживача; лідерство і постійність поставленої мети, процесний підхід до управління на основі фактів; розвиток і залучення співробітників; безперервна освіта, інноваційність, самовдосконалення; розвиток партнерських відносин; корпоративна соціальна відповідальність.

Підґрунтям моделі *CAF* є розуміння того, що досягнення найкращих результатів діяльності органів влади як для громадян-споживачів надаваних послуг, так і для “пересічних” державних службовців можливе за умови лідируючої ролі керівника, покликаною реалізовувати стратегії та плани, мотивувати і надихати підлеглих, розвивати взаємодію з усіма зацікавленими партнерами, ефективно розпоряджатися ресурсами, забезпечувати належне функціонування процесів тощо. Схематично модель *CAF* має такий вигляд (табл. 1):

Таблиця 1

Модель *CAF*

Можливості			Результати	
1. Лідерство	2. Персонал	5. Процеси	6. Результати для персоналу	9. Ключові результати
	3. Стратегія і планування		7. Результати для споживачів-громадян	
	4. Партнерство та ресурси		8. Результати для суспільства	
Інновації та дослідження				

Як видно з табл. 1, критерії 1–5 є характеристиками організаційних можливостей, які допомагають оцінити підходи, використовувані організацією для досягнення бажаних результатів. Критерії 6–9 є характеристиками результатів, досягнутих внаслідок використання наявних можливостей. Оцінювання критеріїв відбувається на основі оцінювальних таблиць для кожної окремої групи.

Так, критерій “1. Лідерство” оцінюється крізь призму умінь керівника: визначати місію очолюваної ним організації; виробляти стратегію організаційного розвитку та сприяти її реалізації; формувати організаційні цінності, необхідні



для досягнення довготривалого успіху, та впроваджувати за допомогою не лише відповідних заходів, а й особистого прикладу; залучення до процесів, що забезпечують поліпшення якості надаваних послуг пересічним громадянам [1, с. 12–16].

1.1. Визначення напрямів діяльності організації крізь призму місії, бачення, організаційних короткотривалих цінностей:

- розробка місії, завдань та бачення організаційної перспективи за участю основних зацікавлених сторін і співробітників;
- конкретизація місії та бачення організаційної перспективи у стратегічних (довго- і середньострокових) меті та завданнях;
- формування та підтримка керівниками-лідерами системи цінностей з обов'язковим урахуванням прозорості, етичних норм, кодексу корпоративної поведінки;
- зміцнення взаємної довіри та поваги у форматі “керівник — підлеглі співробітники”;
- стимулювання і заохочення зворотного зв'язку, розвиток творчої та інноваційної активності персоналу;
- безперервний моніторинг пріоритетів та актуалізація місії, бачення, цінностей організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища;
- використання механізмів прогнозування та запобігання конфліктам інтересів.

1.2. Створення і розвиток системи управління та проведення змін в організації:

- розробка процесів та організаційної структури відповідно до стратегії, планування й потреб зацікавлених сторін з використанням доступних технологій;
- визначення оптимальної форми (функції, ієрархія, відповідальність, повноваження) для управління процесами;
- постановка та узгодження вимірвальних мети і завдань на всіх рівнях організації;
- орієнтація на визначення мети процесів та діяльності на основі балансу інтересів та очікувань усіх зацікавлених сторін;
- впровадження дієвої системи збору й аналізу внутрішньої організаційної інформації з обов'язковим залученням системи внутрішнього аудиту;
- визначення оптимальних підходів до проєктивного управління та командної роботи;
- безперервне застосування принципів якості та моделі CAF;
- розробка системи вимірювання досягнень стратегічних та оперативних завдань;
- впровадження системи управління якістю;
- визначення пріоритетних напрямів удосконалення організаційної діяльності;
- поінформування зацікавлених сторін та роз'яснення проваджуваних змін.

1.3. Мотивування та підтримка персоналу керівниками-лідерами, демонстрація на особистому прикладі прагнення до самовдосконалення та саморозвитку:

- лідерство крізь призму відповідності особистої поведінки керівника організаційним завданням та цінностям;



— демонстрація готовності керівників-лідерів сприймати зміни та діяти з урахуванням зворотного зв'язку;

— регулярне поінформування співробітників щодо всіх проблем функціонування організації;

— надання допомоги й підтримки підлеглим у процесі реалізації їхніх мети, планів, завдань, що відповідають меті організації;

— мотивування і створення умов для делегування не лише відповідальності, а й повноважень;

— формування та удосконалення інноваційної культури шляхом підтримки ініціативи підлеглих співробітників;

— визнання та заохочення індивідуальних та командних успіхів.

1.4. Управління взаєминами з усіма зацікавленими сторонами для забезпечення взаємно розподіленої відповідальності:

— розуміння державної політики;

— підтримка регулярної взаємодії з органами виконавчої та законодавчої влади;

— гармонізація завдань організації з завданнями держави;

— розвиток та підтримка взаємовідносин організації з зацікавленими сторонами;

— залучення всіх зацікавлених сторін до встановлення внутрішніх і зовнішніх завдань та розвитку системи управління;

— удосконалення організаційної діяльності з метою отримання суспільного визнання як іміджу органу влади, так і якості надаваних ним послуг;

— розробка концепції маркетингу послуг і комунікативних каналів зворотного зв'язку;

— участь у роботі професійних асоціацій, представницьких органів та інших об'єднань.

Як свідчить поведений аналіз, дослідники наголошують на сучасній тенденції, суть якої полягає у заміні загальної якості менеджменту (*TQM — Total Quality Management*) загальною якістю лідерства (*TQL — Total Quality Leadership*). У зв'язку з цим, надзвичайної актуальності набуває думка китайського філософа Лао Цзи про те, що лідер діє найкращим чином тоді, коли підлеглі ледве усвідомлюють, що він існує. ... Коли робота буде виконана, ... мета досягнута, всі вони скажуть: “Ми зробили це самі”.

Ми вважаємо, що нині лідерство у традиційних формах має трансформуватися у делегуюче лідерство, причому до основних параметрів поведінки керівника-лідера на державній службі має бути доданий такий обов'язковий параметр, як орієнтація на підлеглих державних службовців.

На думку М. Холппа, керівник-лідер, чия поведінка зорієнтована на колектив, зобов'язаний допомагати підлеглим виявляти й вирішувати проблеми; навчати їх навичкам колективної роботи й співробітництва; полегшувати їхню взаємодію, координувати їхні дії; забезпечувати їхнє формальне й неформальне визнання [2].

К. Манц та Ж. Сімс наголошують на тому, що найкращий лідер, тобто суперлідер — це керівник, який перетворює переважну більшість своїх послідовників з числа підлеглих службовців у лідерів для самих себе. Крім того, вони визначили кілька обов'язкових кроків на шляху до суперлідерства, зокрема [2]:



I-й крок: стати лідером для самого себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних завдань, самостереження, самоаналіз, самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, розмова з самим собою, побудова мисленневих образів та мисленнева репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті;

II-й крок: показувати приклад такого “самолідерства” підлеглим співробітникам, даючи їм можливість побачити і переконатися, що воно приносить успіх. При цьому необхідно винагороджувати їх за отримані ними власні успіхи у самолідерстві;

III-й крок: демонструвати впевненість у можливостях підлеглих, спонукати їх до визначення власних завдань, допомагати їм сформулювати позитивні моделі мислення;

IV-й крок та V-й крок: досягти включення підлеглими потенційної винагороди у власну роботу та формулювати їм конструктивні зауваження у разі необхідності;

VI-й крок: організувати роботу в колективній формі;

VII-й крок: сприяти формуванню позитивної організаційної культури як передумови досягнення ефективності й результативності колективної діяльності підлеглих державних службовців як членів одного колективу, що є однією соціальною мікросистемою.

Заслуговує на увагу, у зв'язку з цим, схема підходів до лідерства, розроблена Н. Граєном та Т. Ул. Б'єном (табл. 2) [2]:

Таблиця 2

Сучасні підходи до лідерства

Підхід	Заснований на керівнику-лідері	Заснований на відносинах	Заснований на підлеглому співробітнику
Сутність лідерства	Адекватна поведінка керівника у ролі лідера	Довіра, повага, зобов'язання, що викликають відносини впливу у форматі “керівник — підлеглий”	Здатність та мотивація впливати на власну діяльність
Моделі поведінки, що включають лідерство	Формування і передача підлеглим певної ідеї та патхнення, виховання у співробітників почуття гордості	Встановлення керівником міцних відносин з підлеглими; взаємне вивчення та пристосування у форматі “керівник — підлеглий”	Надання керівнику додаткових прав, наставництво, допомога в роботі, відмова керівника від надмірного контролювання за діяльністю співробітників
Переваги	Керівник-лідер як опора організації, спільне розуміння місії та організаційних цінностей; можливість ініціювання масштабних змін	Задоволення різноманітних потреб підлеглих; спонукання усіх членів колективу до кращої роботи	Використання керівником здібностей підлеглих службовців; вивільнення лідерів для виконання інших обов'язків



Продовження табл. 2

Недоліки	Велика залежність підлеглих від керівника-лідера. Виникнення проблем у разі зміни чи неадекватності його ідей	Суттєві втрати часу	Значна залежність від ініціативності та здібностей підлеглих службовців
Доречність використання	Фундаментальні зміни; наявність харизматичного лідера; значні відмінності між підлеглими	Постійне удосконалення колективної роботи; суттєві розбіжності між підлеглими, стабільність їхнього складу	Використання здібностей підлеглих та їхня спрямованість на завдання
Місце найефективнішого використання	Структуровані завдання; міцна владна позиція лідера; схвалення дій керівника-лідера підлеглими співробітниками	Проміжні ситуації між двома крайнощами	Неструктуровані завдання; слабка позиція керівника-лідера; його неприйняття підлеглими співробітниками

На думку авторів цієї схеми, кожний із зазначених підходів має право на життя, оскільки основною стає метавірогіднісна теорія лідерства, тобто найоптимальніший теоретичний підхід, який залежить від щоденної професійної ситуації та базується на керівнику-лідері, суб'єктно-об'єктних відносинах, підлеглому співробітнику [2].

Вирішальним питанням у дослідженні лідерства в сучасних умовах постає питання не про те, що робить співробітника хорошим лідером, а питання про те, що забезпечує хороше лідерство на державній службі.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сучасний етап функціонування Української держави є наочним свідченням довготривалих системних потрясінь, причиною яких є управлінська криза. Характерними ознаками цього деструктивного процесу є втрата державою керованості суспільними справами і процесами, неефективне використання нею грошей платників податків, зниження якості наданих населенню послуг, посилення бюрократизму при прийнятті рішень, зниження довіри з боку споживачів державних послуг до органів державної влади, прояви дисфункціональності в управлінні тощо [3; 4; 5].

Окрім цього, вітчизняній сфері державного управління та системі державної служби притаманна низка проблем. Для їх аналізу доцільно, на нашу думку, використати перелік універсальних проблем, запропонований С. Кові [6, с. 142–149]:

Проблема 1. Відсутність спільного бачення та спільних цінностей: або в організації взагалі відсутня заява про її місію, або ж відсутнє глибинне розуміння місії на всіх рівнях організації та вірності їй членів колективу.

На думку Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко, ефективність заяви про місію організації має обов'язково враховувати чотири типи фундаментальних людських потреб, а саме: економічні (гроші), соціальні (взаємовідносини), психологічні (зростання та розвиток), духовні (внесок). У більшості випадків не враховується психологічна потреба співробітників органу державної влади у самовдосконаленні. У деяких випадках відсутня ідея про суб'єктно-об'єктні взаємовідносини у форматі “виграв / виграв”, справедливості в оплаті праці, відданість підлеглих державних службовців своєму органу влади, системі принципів та цінностей, служінню суспільству тощо. Ця перша хронічна проблема схожа до невидимої частини айсберга, оскільки саме відсутність спільного бачення та цінностей лежить в



основі майже усіх інших проблем, притаманних сучасній державній службі України.

Проблема 2. Відсутність чіткої стратегії: або вона недостатньо розроблена, або неефективно виражена і / чи не відповідає бажанням та потребам як співробітників, так і існуючим реаліям у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На відміну від традиційної моделі стратегічного планування, яка окреслювала завдання (напрямок розвитку організації), шляхи (як туди дістатися), засоби (як організувати необхідні ресурси), нова модель має передбачати обов'язкове використання так званого компаса (заява про місію організації) та системи організаційних принципів та цінностей для створення шляхів досягнення мети органу державної влади.

У зв'язку з цим, очевидно, що стратегічне планування має відображати і бачення, й існуючу ситуацію таким чином, щоб стратегічний маршрут організації впливав із заяви керівництва про місію організації та відображав бачення, цінності, внутрішні та зовнішні реалії та тенденції для того, щоб надавані державні послуги відповідали вимогам сьогодення.

Для цього, з точки зору існуючих тенденцій, потрібен своєрідний “соціальний радар”, а з точки зору системи цінностей — відданість та совість кожного державного службовця, професійно задіяного на державній службі. Саме тому підґрунтям чіткості стратегії має бути визнано існування ефективної системи організаційних цінностей кожного органу державної влади як сталої соціальної мікросистеми.

Проблема 3. Недостатня узгодженість між структурою і спільними цінностями, між баченням і системами, що не сприяють стратегічному розвитку організації.

При цьому симптоматично, що низка керівників, називаючи себе прихильниками демократії, на практиці є прихильниками автократії, оскільки, говорячи про те, що цінують відкритість та гласність, своїми діями та поведінкою вони сприяють інтригам та “підкилимним іграм” в очолюваному ними колективі.

Основними симптомами цієї хронічної проблеми є міжособистісні конфлікти та боротьба за вплив між структурними підрозділами. При цьому деякі керівники намагаються реорганізувати систему оплати праці з метою зміцнення мотивації співробітників, які, проте, почувуються обдуреними, оскільки їхні інтереси не враховуються.

Проблема 4. Хибність стилю управління: філософія адміністративного менеджменту або суперечить чи не повністю відповідає спільному баченню та цінностям, або ж непослідовно втілює бачення й цінності, сформульовані у заяві про місію організації.

Традиційні “управлінці”, навчені бути керівниками, а не лідерами, не думають про підлеглих співробітників і принципи ефективного управління людськими ресурсами на державній службі. Саме тому надзвичайної актуальності набуває сучасний принцип — центричне лідерство, яке надає гнучкості й рухливості стилю лідерства, що узгоджується з цими принципами.

Проблема 5. Недостатність навичок: або стиль не відповідає навичкам, або ж їх не вистачає для реалізації підходящого стилю керівництва-лідерства. Відсутність необхідних навичок проявляється у незнанні правил: делегування повноважень, прояву емпатії, досягнення синергії для пошуку оптимальної



альтернативи, розробки ефективної та результативної суб'єктно-об'єктної взаємодії у форматі “виграв / виграв”.

Проблема 6. Низький рівень довіри: недостатність довіри призводить до замкнутості міжособистісної комунікативної взаємодії, негативно відображається на вирішенні проблем, співробітництві, роботі в команді.

Здатність викликати довіру і надійність — це не лише цільність характеру керівника, оскільки обов'язковою її складовою має бути визнана компетентність та професіоналізм. Очевидно, що чесні, але некомпетентні у сфері державного управління керівники не викликають довіри у своїх підлеглих співробітників.

Проблема 7. Відсутність цільності: невідповідність цінностей звичкам; відсутність кореляції між тим, що керівник цінує і в що вірить і тим, що він робить.

Керівник, живучи у відриві від своїх цінностей, скоріш за все не має сформульованої місії. Відсутність усвідомлення та проголошення цінностей автоматично свідчать про визначальну роль звичок у діях такого керівника. Хоча буває й так, що, маючи заявлену місію, управлінець не живе відповідно до неї. У такому випадку варто вести мову про неприпустиму дворушність чи лицемірство суб'єкта управління.

Корпоративна, організаційна дворушність чи лицемірство — це, по суті, одне й те саме. Ось чому, коли в організації наявні ті чи інші із вищенаведених семи хронічних проблем і коли керівники намагаються звинувачувати в них усіх і все, потрібно запропонувати їм дзеркало, якому легко побачити першоджерело цих проблем. Їм не слід нікого шукати, достатньо задати їм запитання, чи володіють вони самі цінністю [6, с. 149].

З метою вилікування своїх організацій від вищенаведених хронічних проблем, сучасні керівники на державній службі зобов'язані змінюватися самі, зміцнювати довіру в колективі, переглядати організаційну структуру й систему організаційних цінностей. Кожний з них має створити ефективну, поінформовану, умілу, продуктивну, просякнуту духом співробітництва організацію. При цьому вони починають цінувати підлеглих співробітників набагато більше, ніж раніше [6, с. 149].

Таким чином, аналіз сутності поняття лідерства свідчить про початковість етапу усвідомлення, розуміння й бачення на державній службі ролі, місця та значимості лідерства для сучасного керівника та підлеглого державного службовця.

Позитивним є той факт, що офіційно визнаною є теза про обов'язковість наявності у керівника будь-якого управлінського рівня лідерських якостей.

Ми ототожнюємо поняття керівництва й лідерства, оскільки вважаємо, що сучасний керівник-професіонал не лише може, а й зобов'язаний бути лідером для підлеглих державних службовців, щоденно виконуючи свої посадові обов'язки та щоденно служачи їм позитивним прикладом для наслідування.

Таке переконання по-новому висвітлює проблему лідерства, адже центр ваги переноситься з особи керівника на міжособистісні відносини, організовані та здійснювані ним у межах суб'єктно — об'єктної взаємодії як з кожним підлеглим зокрема, так і з колективом співробітників-однодумців у цілому.

**Список використаних джерел**

1. Общая схема оценки САФ: совершенствование через самооценку [Текст] / [пер. и адаптац. на рус. яз. Д. В. Маслова]. — М. : Центр экспертных программ Всероссийской организации качества, 2008. — 35 с.
2. Лидерство в новую эпоху [Электронный ресурс] Менеджмент.com.ua .. Интернет-портал для управлінців. — URL : <http://www.management.com.ua/ld/ld016.html>.
3. Пашко, Л. А. До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління [Текст] / Л. А. Пашко // Командор. — 2005. — № 1. — С. 33–37.
4. Пашко, Л. А. Мотиваційна криза держслужбовців: причини і наслідки [Текст] / Л. А. Пашко // Політичний менеджмент. — 2005. — № 1 (10). — С. 44–51.
5. Пашко, Л. А. Управлінські помилки при формуванні комунікативної поведінки оцінюваного державного службовця [Текст] / Л. А. Пашко // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. — 2005. — № 2. — С. 124–132.
6. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Текст] / С. Кови ; пер. с англ. — [2-е изд.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. — 302 с.

*Рекомендовано до друку
кафедрою державного управління та місцевого самоврядування
Хмельницького університету управління та права
(протокол №7 від 10 березня 2015 року)*

Надійшла до редакції 01.03.2015

Пидлисная Т. В. Современные модели лидерства: опыт для Украины

Освещают проблемы современных подходов к лидерству в системе государственной службы. Обосновывается мысль о необходимости осовременивания сущностного наполнения содержания понятия лидерства, основой которого должна стать активизация и усиление лидирующей роли руководителя, начальном этапе осознания, понимания и виденья на государственной службе роли, места и значимости лидерства для современного руководителя и подчиненного государственного служащего. Лидерство в традиционных формах должно трансформироваться в делегирующее лидерство, причем к основным параметрам поведения руководителя-лидера на государственной службе должен быть прибавлен такой обязательный параметр, как ориентация на подчиненных государственных служащих. Отождествляются понятия руководства и лидерства, поскольку считаем, что современный руководитель-профессионал не только может, но и обязан быть лидером для подчиненных государственных служащих, и является для них позитивным примером для наследования. В статье по-новому освещается проблема лидерства, ведь центр веса переносится из лица руководителя на межличностные отношения, организовываемые и осуществляемые им в пределах субъектно — объектного взаимодействия как с каждым подчиненным в частности, так и с коллективом.

Ключевые слова: лидерство, оценивание качества руководства, делегирующее лидерство.



Pidlisna, T. V. Current Models of Leadership: Experience for Ukraine

In the article the problems of modern approaches to leadership in the system of public service. Authors grounds an idea about the necessity of modernization of the essence filling of maintenance of concept of leadership basis of which activation and strengthening of leading role of subject of administration. About initial of the stage of awareness, understanding and vision on government service of role, place and meaningfulness of leadership, for a modern leader and inferior civil servant. Leadership in traditional forms must be transformed in delegating leadership, thus to the basic parameters of conduct of leader-leader on government service such required parameter must be added, as an orientation on the inferiors of civil servants. Equate the concept of guidance and leadership, as consider that a modern leader-professional not only can but also obliged to be a leader for the inferiors of civil servants, and is for them a positive example for an inheritance. in the floor on new lights up the problem of leadership, in fact the center of weight is carried from the face of leader on interpersonality relations, organized and carried out them scope subject, — objective co-operating both with every inferior in particular and with a collective.

Keywords: leadership, evaluation of quality of administration, delegating leadership.

