

Павло ХАЇТОВ

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ІНДИКАТОРИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Аналізуються фактори актуалізації лідерства на державній службі в системі управлінських взаємодій. На підставі емпіричних даних виділяється система індикаторів лідерства: індивідуалізована увага; надихаюча мотивація; інтелектуальне стимулювання; харизматичний вплив. Порівнюються погляди на лідерство керівників і співробітників у розрізі зазначених індикаторів. Обґрунтовується, що лідерство – це компонент управлінської діяльності, який залежить від суми впливу особистісно обумовлених якостей суб'єктів управлінських взаємодій і референтних чинників, що визначають спрямованість поведінки суб'єкта управління під час побудови міжособистісних відносин у межах організаційної діяльності.

Ключові слова: лідер, лідерство, керівник, державні службовці.

Pavlo Khaïtov. Indicators of leadership in the civil service

The factors of the actualization of leadership in the civil service in the system of management interactions are analyzed. Based on empirical data, the leadership system of indicators is provided: individualized attention; inspirational motivation; intellectual stimulation; charismatic influence. Compares the views of the leadership between managers and employees in terms of these indicators. The author proves that leadership is a component of management, which depends on the amount of the influence of personal qualities of managerial reference interactions and factors that determine the orientation of conduct regulator in the construction of interpersonal relationships with in the organizational activities.

Key words: leader, leadership, leader, civil servants.

Набуття чинності нового Закону України «Про державну службу» створює нормативні засади для реалізації лідерських якостей державними службовцями. Саме в умовах перманентної модернізації державної служби виникає гостра потреба в наявності трансформаційних лідерів, здатних очолити організаційні зміни в окремих колективах, сприяти формуванню громадянської відповідальності та антикорупційної свідомості підлеглих. Тож аналіз феномену лідерства буде корисний під час розробки заходів практичного характеру, спрямованість яких покликана стимулювати лідерський елемент в управлінні структурами державної влади.

Проблематика розвитку лідерства на державній службі була об'єктом наукової уваги Т. Е. Василевської, Н. Т. Гончарук, С. М. Серьогіна, І. Г. Сурай, Л. А. Пашко та ін.

Мета статті – проаналізувати фактори актуалізації лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі на підставі аналізу емпіричних даних.

З метою з'ясування чинників лідерства, що сприяють, на думку державних службовців, удосконаленню управлінської діяльності, були проведені два дослідження. Опитування спеціалістів (підлеглих) і опитування експертів (керівників) повинні дати найбільш повну і точну картину пріоритетів керівництва з огляду на наявність лідерської компоненти на основі ідентифікаційного стану критерію ефективності, який виражається мірою задоволеності членів колективу різними формами управлінської активності суб'єкта управління. Згідно зі сформульованими в контексті теорії лідерства Б. Басса і Б. Аволіо [8] програмними питаннями-індикаторами, тези можна подати так: 1) індивідуалізована увага; 2) мотивація, яка надихає; 3) інтелектуальне стимулювання; 4) харизматичний вплив. Питання-індикатори, для спрощення процедури аналізу, були відповідно до

структури анкет перекодовані. Їм були присвоєні позначення: f1, f2, f3, f4 відповідно. Таким чином, питання-індикатори змінили свою «вагу» в структурі програмного аналізу SPSS 12.0. Завдяки застосуванню методу факторного аналізу з використанням середніх значень ознак, що перевіряються, вдалося встановити певні закономірності.

Підлеглі та керівники у своїх відповідях підкреслюють значущість усіх факторів, узятих для перевірки відповідно до гіпотез дослідження, для управління такою організаційною структурою, як державна служба. Однак, незважаючи на те що всі респонденти підкреслюють значущість запропонованих чинників, стосовно ступеня пріоритетності факторів в управлінні думки керівників і спеціалістів різняться. Ієрархія розподілу факторів, що визначають лідерство на державній службі, за значущістю в табличній формі виглядає так (таблиця).

Дані проведеного дослідження (за двома вибірками)

Респонденти	Чинник			
Керівники	Харизматичний вплив	Мотивація, яка надихає	Індивідуалізована увага	Інтелектуальне стимулювання
Спеціалісти	Мотивація, яка надихає	Індивідуалізована увага	Інтелектуальне стимулювання	Харизматичний вплив

З таблиці видно, наскільки відрізняються погляди на лідерство людей, які перебувають у підпорядкуванні, і людей, наділених певними владними повноваженнями. Ставлячи на перше місце вміння керівника домагатися від підлеглих надзусиль для досягнення поставленої перед організацією мети, керівники підкреслюють ту складову частину управлінської діяльності, яка визнається дослідниками як природна даність людини [1]. Можливість управління людьми базується на внутрішніх якостях і на здатностях, наявність яких у керівника, та й у людини взагалі визначається як наділення особистості властивостями, що викликають захоплення нею і беззастережну віру в її особливі можливості і здібності, – харизмою.

Розглядаючи процес управлінської діяльності з позицій об'єкта управління, висування на перше місце фактору мотивації, яка надихає, можна розцінювати як сприйняття прояву харизматичних властивостей керівника його підлеглими, тобто позиції лідера і послідовників у цьому випадку подібні. Однак таке трактування не може бути прийнятним з огляду на операціоналізацію цих двох понять (факторів) у нашому дослідженні. Фактор мотивації, яка надихає, з позиції управління інтерпретується як метод, заснований на переконанні співробітників-послідовників у необхідності цієї діяльності, харизматичний вплив як основний спосіб для управління використовує феномен групової персоніфікації ідеалів співробітників у процесі організаційного згуртування колективу [6].

Також цікава тенденція подальшого розподілу факторів. Керівники у виборі своєї управлінської стратегії покладаються в основному на інструменти емоційного впливу, залишаючи фактор інтелектуального стимулювання на останньому місці за ступенем значущості. Для спеціалістів емоційний складник також має пріоритетне значення, але хоча інтелектуальний елемент лідерського управління і винесено даною групою респондентів на передостаннє місце, його середнє значення – 2,14 порівняно із середніми значеннями факторів f1, f3 в опитуванні керівників, що дозволяє зробити висновок про значущість компонента креативності в управлінні.

До статусних характеристик були віднесені стать, вік, стаж роботи. Тому буде доцільно простежити відношення статусних характеристик до позначених факторів, що визначають лідерську позицію керівника.

Стосовно лідерства гендерна належність учасників процесу управління часто не береться до уваги. Це багато в чому обумовлено тими стереотипами, які сформувалися в суспільстві щодо жінки-керівника. Але нині у зв'язку з бурхливим зростанням руху емансипації спостерігається процес, за якого жінки починають займати відповідальні керівні посади в організаціях, і структура органів виконавчої влади тут не є винятком. Незважаючи на те що до цього часу частка чоловіків-керівників залишається значною, відчувається позитивна динаміка збільшення кількості жінок, що займають керівні посади, у процентному відношенні цей приріст становить 0,3% щорічно.

Діяльність керівника повинна розглядатися в контексті його взаємодії з підлеглими, а сукупність службовців неоднорідна за своїм гендерним складом і це ставить перед керівником додаткові завдання, пов'язані зі встановленням міжособистісних відносин, які сприяли б найбільш ефективному функціонуванню організації. Отже, для визначення гендерних пріоритетів, пов'язаних з категорією організаційного лідерства, доцільно проаналізувати залежність кожного з факторів від статевої належності респондентів. Для найбільш повного відображення залежності чинників від гендерних особливостей опитуваних державних службовців аналіз робиться із зіставленням рівнозначних категорій (факторів) в опитуваннях спеціалістів та керівників на основі середніх значень залежностей.

У контексті розгляду категорії індивідуалізованої уваги і її залежності від статі респондентів в анкетах спеціалістів простежується тенденція, згідно з якою найбільше цей фактор переважає у чоловіків (середнє значення ознаки 2,00). Однак характер спрямованості ознаки має тенденцію до згасання. Жінки ж дотримуються думки, що врахування сильних і слабких сторін співробітників, прояв інтересу до інших, розвиток двостороннього обміну думками – не настільки важлива компонента в лідерському управлінні. Такий стан підтверджує необхідність ситуативності при здійсненні управління, а також те, що увага, яку приділяє керівник, повинна мати вибіркового характеру.

В аналізі даних респондентів-керівників елемент індивідуалізованої уваги має у чоловіків медіанне значення 2,48, а у жінок – 2,23. Таким чином, чітко простежується зворотна тенденція. Керівники-чоловіки порівняно з жінками не вважають такий фактор визначальним в управлінській діяльності, хоч і не заперечують необхідності його наявності в системі відносин керівник-підлеглий.

Інший фактор, який отримав підтвердження своєї значущості у відносинах «лідер-послідовники», згідно з концепцією М. Басса і Б. Аволіо [8], виявляється в умінні лідера вселити оптимізм і ентузіазм у своїх послідовників, передати їм своє бачення майбутнього. Щодо такої управлінської категорії жінки-спеціалісти і чоловіки-спеціалісти, відповідно до середніх значень категорій, показали однаковий результат. Причому цей фактор має найнижче медіанне значення, отже, мотивація, яка надихає є головним компонентом у лідерській активності керівника, як у чоловіків-спеціалістів, так і у жінок-спеціалістів.

Ця ж категорія, на думку чоловіків-керівників, не може вважатися основною в управлінській діяльності, причому динаміка її значущості спрямована в бік зменшення. Однак жінки-керівники мають за цим фактором трохи більше медіанне значення, що, з одного боку, показує меншу зацікавленість жінок у діях керівника зі створення настрою оптимізму і ентузіазму у співробітників, а з іншого – демонструє стійку тенденцію до збільшення значення мотивації, яка надихає, як одного з методів управління колективом.

Фактор інтелектуального стимулювання, як було вже зазначено вище, не займає значущих позицій ні на думку спеціалістів, ні на думку керівників. Тим часом тенденції, яких цей компонент набуває під час його розгляду в гендерному контексті, дозволяють зробити такі висновки. Чоловіки (спеціалісти і керівники) вважають,

що немає необхідності керівнику приділяти увагу інтелектуальному стимулюванню підлеглих, причому керівники-чоловіки більш категоричні в цьому, ніж чоловіки-підлеглі: середні значення керівників-чоловіків – 2,57, а медіанне значення чоловіків-спеціалістів – 2,13. Жінки (як керівники, так і спеціалісти) щодо цього чинника мають кращі характеристики, і, незважаючи на те що їх середні значення дорівнюють 2,4 і 2,17 відповідно, важливість цієї суб'єкт-об'єктної управлінської характеристики має стійку тенденцію до зниження.

Харизматичний вплив керівника, виявляючи різнополярність у пріоритетах у керівників і спеціалістів, корелює в такий спосіб з гендерним диференціалом. Керівники (як чоловіки, так і жінки), надаючи безумовну перевагу вмінню керівника домагатися від послідовників надзусиль у досягненні оптимальних рівнів виконання завдань, мають однаковий медіанний рівень, який дорівнює 1,7. Однак тенденції, пов'язані з динамікою цього фактору управління, мають деякі відмінності. Чоловіки-керівники демонструють чітку тенденцію до визнання важливості харизматичного впливу лідера на послідовників; думка ж жінок-керівників більшою мірою спрямована на однакове сприйняття керівника з харизматичними рисами з тенденціями як у бік збільшення значення цього показника, так і в бік зменшення. Респонденти-спеціалісти, як уже було зазначено раніше, не схильні надавати пріоритетне значення харизмі керівника. Високі середні значення кореляції (2,26 – чоловіки і 2,28 – жінки) мають різну динаміку. У спеціалістів-чоловіків спостерігається тенденція до збільшення значення цього чинника для ефективного управління, жінки-спеціалісти, навпаки, вважають харизматичний вплив керівника на підлеглих не головним для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Наступною статусною характеристикою, що має велике значення під час розгляду настанов, які превалюють в управлінні, є вік. Безумовно, у процесі соціальної включеності у людини формуються певні стереотипи сприйняття оточення [5]. У цій ситуації процес управління не є винятком. Згідно з програмою дослідження вибірка за віковою ознакою була розділена на п'ять груп: 1) менше ніж 30 років; 2) 30 – 39 років; 3) 40 – 49 років; 4) 50 – 59 років; 5) старші за 60 років. Відповідно до цього за допомогою встановлення кореляційних взаємозв'язків, спираючись на середні їх значення, можна встановити основні тенденції, що характеризують залежність віку респондента і його ставлення до основних характеристик лідерського управління стосовно системи державної служби.

Розглядаючи перший чинник, який характеризує лідерське управління з позиції врахування індивідуальних потреб людей, у відповідях респондентів-спеціалістів слід звернути увагу на таку тенденцію. Спостерігається стійке зменшення середніх значень ознак зі збільшенням віку респондентів. Цей факт дозволяє зробити висновок про збільшення значення фактору індивідуалізованої уваги в управлінні, смислова наповнюваність якого містить заохочення самовияву співробітників у роботі, прояв керівником інтересу до благополуччя підлеглих, розширення індивідуальної свободи дій співробітників, пов'язане зі збільшенням віку респондентів.

Взаємозв'язок індивідуалізованої уваги і віку у відповідях діючих керівників має зовсім інший характер. Молоді керівники вважають, що ефективність керівництва не залежить від обсягу уваги з боку суб'єкта управління до своїх підлеглих, проте слід зауважити, що під час оцінки спрямованості розвитку цієї ознаки зазначається її можливе перспективне зростання як управлінської компоненти.

Мотив як внутрішній стимул активності необхідний будь-якій діяльності, і управлінська тут не виняток. Значення фактору мотивації, яка надихає, і його взаємозв'язок з віковими характеристиками істотно відрізняються в опитуваннях спеціалістів і керівників. Спеціалісти, надаючи перевагу емоційному настрою колективу, незалежно від вікових особливостей мають досить близькі за медіанним

значенням кореляції, а тенденції, які простежуються на діаграмах, мають однакову спрямованість. Керівники по-різному визначають мотиваційну компоненту як управлінську категорію. Молоді управлінці схильні не надавати значення емоційному настрою колективу, причому така спрямованість з віком посилюється (хоч і зі спрямованістю посилення тенденції значущості), але лише до певної межі – п'ятдесят років. Починаючи з цієї вікової межі фактор мотивації, яка надихає, набуває все більшого значення для керівників.

Фактор інтелектуального стимулювання за пріоритетністю впливу визначається респондентами як найменш значущий. Під час аналізу відповідей опитуваних спеціалістів, так само як і у випадку з мотиваційним фактором, простежується тенденція низької диференціації ознаки в кореляції з віковими категоріями. Можна зазначити лише досить високий середній рівень, що свідчить про низьку зацікавленість респондентів-підлеглих в інтелектуальному стимулюванні з боку керівництва. Середні значення взаємозв'язку фактору інтелектуального стимулювання і віку опитуваних керівників, навпаки, характеризуються істотною різноманітністю. Категорія інтелектуального стимулювання насамперед спонукає послідовників до нового погляду на старі методи і проблеми, великого значення цьому управлінському складнику надають молоді керівники.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, середній вік керівників на державній службі – сорок років [3]. Тому така тенденція не може не викликати тривогу за наявності творчого підходу в професійній діяльності державних службовців, яка в сучасних умовах висуває до чиновників усе більші вимоги щодо їх якісних характеристик, у тому числі інтелектуальних.

Наявність харизматичних рис у керівника дозволяє лідеру максимально ефективно здійснювати свою діяльність [7]. Тому не випадково респонденти-керівники надають перевагу саме цьому фактору. Однак слід зауважити, що значення цієї категорії змінюється залежно від віку. Максимальну перевагу харизматичному впливу надають молоді керівники та керівники у віці від шістдесяти років. Така тенденція може пояснюватися, у першому випадку, відсутністю особистого управлінського досвіду і взяттям за приклад більш старших управлінців, а в другому – на провідні позиції виходить особистий управлінський досвід здійснення керівництва. Але необхідно зазначити, що спрямованість харизматичної компоненти у керівників п'ятої групи має регресний характер. Керівники середнього віку (друга і третя вікові групи) характеризуються найбільшим прагматизмом в управлінні, що також підтверджується їх схильністю до інтелектуального стимулювання своїх співробітників. У відповідях опитуваних спеціалістів звертає на себе увагу той факт, що ставлення до харизматичного впливу суб'єкта управління займає стабільно високі середні значення, що може бути ознакою низької значущості для підлеглих різного віку наявності у керівників харизматичного каналу впливу на ефективність управління.

Інтелектуальне стимулювання в співвідношенні зі стажем роботи спеціалістів має чітку тенденцію до мінімізації цього фактору в управлінській діяльності.

Почуття спільної місії – важливий компонент організаційного клімату, а вміння викликати це почуття у членів колективу – один із чинників лідерства. Існує досить велика група спеціалістів, які мають середні значення, що дозволяють говорити про значущість фактору харизматичного впливу в управлінні. В основному це люди, які пропрацювали на державній службі від трьох до п'ятнадцяти років, тобто одні з найбільш компетентних респондентів. Така тенденція є підставою для припущення, що вміння керівника домагатися надзусиль від своїх підлеглих є бажаним компонентом в управлінні як у керівників, так і у частини підлеглих; це передбачає застосування методу емоційного тиску на підлеглих з метою підвищення ефективності їх роботи дієвим методом управління.

Отже, категорія лідерства є складною складовою частиною організаційної діяльності, на яку впливають багато чинників, які, у свою чергу, залежать від різних статусних особливостей як керівників, так і підлеглих. Використані як підстави для аналізу фактори (індивідуалізована увага, мотивація, яка надихає, інтелектуальне стимулювання, харизматичний вплив) після їх емпіричної перевірки підтвердили свою значущість у позиціонуванні керівника як лідера колективу. Отже, лідерство як компонент управлінської діяльності є категорією, детермінованою певним набором зразків поведінки керівника, яка обумовлюється смисловим наповненням перерахованих вище факторів. Однак ці фактори неоднозначні у своїх проявах у суб'єкта й об'єкта управління. Цей стан підтверджується різними тенденціями, що виявляються під час встановлення залежностей між факторами і демографічними характеристиками досліджуваних сукупностей. Таким чином, лідерство – це компонент управлінської діяльності, який залежить від суми впливу особистісно обумовлених якостей суб'єктів управлінських взаємодій і референтних чинників, що визначають спрямованість поведінки суб'єкта управління під час побудови міжособистісних відносин у межах організаційної діяльності.

Список використаних джерел List of references

1. **Берн Э.** Лидер и группа : пер. с англ. / Э. Берн. – Екатеринбург : Литур, 2003. – 675 с. [Bern E. Lider i gruppa : per. s angl. / E. Bern. – Ekaterinburg : Litur, 2003. – 675 s.].
2. **Державна служба** : навч. посіб. / за ред. С. М. Серьогіна, Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ : ІФТУНГ, 2012. – 542 с. [Derzhavna sluzhba : navch. posib. / za red. S. M. Serohina, D. I. Dzvinchuka. – Ivano-Frankivsk : IFTUNH, 2012. – 542 s.].
3. **Державна служба в цифрах – 2015** // Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item> [Derzhavna sluzhba v tsyfrakh – 2015 // Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. – Rezhym dostupu : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item>].
4. **Кричевский Р. Л.** Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 324 с. [Krichevskiy R. L. Sotsialnaya psihologiya maloy gruppyi / R. L. Krichevskiy. – M. : Aspekt Press, 2001. – 324 s.].
5. **Массионис Дж.** Социология / Дж. Массионис. – 9-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 435 с. [Massionis Dzh. Sotsiologiya / Dzh. Massionis. – 9-e izd. – SPb. : Piter, 2004. – 435 s.].
6. **Словарь** практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1997. – 856 с. [Slovar prakticheskogo psihologa / sost. S. Yu. Golovin. – Minsk : Harvest, 1997. – 856 s.].
7. **Толочек В. А.** Стилевые характеристики взаимодействия руководителя в управленческой структуре / В. А. Толочек // Организационная психология : хрестоматия. – СПб. : Питер, 2000. – С. 294 – 302 [Tolochek V. A. Stilevyie harakteristiki vzaimodeystviya rukovoditelya v upravlencheskoy strukture / V. A. Tolochek // Organizatsionnaya psihologiya : hrestomatiya. – SPb. : Piter, 2000. – S. 294 – 302].
8. **Bass B. M.** Improving organizational effectiveness through transformational leadership / Bass B. M., Avolio B. J. (eds.). – Thousand Oaks, CA: Sage Publications. – Access mode : http://etd.uum.edu.my/2792/2/1.Sameh_Adel_Abdo_Saeed.pdf.

Надійшла до редколегії 31.01.17