

ЧЕЧЕЛЬ Анна,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
Донецького державного університету управління,
(м. Маріуполь), Україна

ЛІДЕРСЬКІ НАВИЧКИ ЯК КРИТЕІЙ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ПІДРОЗДІЛІВ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті доведено, що в умовах сьогодення залишаються актуальними науково-практичні дослідження щодо визначення лідерських якостей серед кваліфікаційних вимог в розрізі профілів компетенцій державних службовців, особливо тих, що обіймають керівні посади та мають сприяти залученню підлеглих та зацікавлених громадян до процесів функціонування та підвищення ефективності діяльності підпорядкованих підрозділів, впровадження реформ та розбудови держави в цілому. Визначено, що сьогодні державна служба в Україні все більше потребує лідерів – харизматичних керівників, здатних вирішувати соціальні суперечності, застосовуючи широкий набір інструментів та технологій управління персоналом. Проведено дослідження лідерських компетенцій державних службовців, сформованих на підставі основних кваліфікаційних вимог, що висувуються до керівників державної служби в різних країнах світу (США, Великої Британії, Нідерландів і Австралії) і в Україні. Виокремлено й обґрунтовано три типи навичок, необхідних для ефективною діяльності лідера державної служби, а саме: навички стратегічного мислення (які дозволяють мати бачення місії та цілей державного розвитку, концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми розвитку); навички комунікативної дії, з урахуванням внутрішньо особистісний та міжособистісний компоненти (наприклад, такі як «емоційний інтелект»: самосвідомість, саморегуляція, мотивація й соціалізація); технічні навички (досконале знання предмета та об'єкта діяльності). Доведено пріоритетне значення навичок комунікативної дії, як таких, що мають нескінчений потенціал для розвитку (у порівнянні зі стратегічними та технічними навичками), дають можливості для зменшення й подолання бюрократичного середовища, у якому доводиться

діяти лідеру держслужби, будувати команду, налаштовану на досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: *лідер, державний службовець, кваліфікаційні вимоги, компетенції, уміння, навички, стратегічне мислення, навички комунікативної дії, технічні навички, розвиток, команда, мотивація.*

Постановка проблеми та її актуальність. Сьогодні державна служба в Україні все більше потребує лідерів – харизматичних керівників, здатних вирішувати соціальні суперечності, застосовуючи широкий набір інструментів та технологій управління персоналом. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає за необхідне робити, то лідерство означає вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Тому залишаються актуальними науково-практичні дослідження щодо визначення лідерських якостей серед кваліфікаційних вимог в розрізі профілів компетенцій державних службовців, особливо тих, що обіймають керівні посади та мають сприяти залученню підлеглих та зацікавлених громадян до процесів функціонування та підвищення ефективності діяльності підпорядкованих підрозділів, впровадження реформ та розбудови держави в цілому.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Науковий інтерес до проблематики лідерства, зокрема в державному управлінні, пов'язаний, як у зарубіжній, так і вітчизняній традиції з формуванням компетенцій лідерства – сукупності навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, які проявляються у поведінці державного службовця та сприяють вирішенню поставлених задач. Окремі елементи профілю компетенцій лідера були предметом дослідження Л. Пашко [1], А. Костюка [2], Д. Голмана [3]; світовий досвід формування й розвитку лідерів у державному управлінні вивчали В. Кисельов, Д. Рубвальтер, О. Руденський [4], І. Сурай [5], С. Спенсер [6], Д. Ульріх та Н. Смолвуд [7] ті інші. Обґрунтування методологічних засад профілю компетенцій державного службовця міститься в колективній монографії [8], а автори робіт [9-10] визначають глобальні тенденції формування лідерів у найближчі 20 років.

Мета статті. Обґрунтування типів навичок, необхідних для вдалого лідера державної служби на підставі узагальнення вітчизняного та міжнародного досвіду щодо визначення основних кваліфікаційних вимог та відповідних профілів компетенцій, що висуваються до керівників державної служби.

Виклад основного матеріалу. Кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби, може застосовувати для цього різну термінологію, наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства.

У поданій нижче таблиці 1 зроблено спробу узагальнити основні кваліфікаційні вимоги до керівників державної служби та відповідний їм набір компетенцій, прийняті в різних країнах і порівняти їх з тими, що діють в Україні.

Таблиця 1

Основні кваліфікаційні вимоги до керівників державної служби та відповідний їм набір компетенцій, прийняті в різних країнах (узагальнено автором на підставі джерел [11-14])

Table 1

The basic qualifications for public administration leaders and the corresponding set of competencies adopted in different countries (summarized by the author, based on resources [11-14])

Кваліфікаційні вимоги	Профіль компетенцій
США [11]:	
Готовність до постійних змін	Безперервне навчання, здатність до творчості / розуміння інновацій
Наявність стратегічного мислення та бачення	Постійна підтримка свого статусу
Готовність бути лідером	Управління конфліктами, розуміння культурних особливостей, цілісність / чесність та уміння вибудувувати команду
Орієнтованість на результат	Відповідальність, комунікабельність, підприємницька здатність, рішучість, технічний авторитет
Ділова хватка	Фінансова грамотність, обізнаність у сфері персонал-технологій
Створення коаліцій та	Уміння домовлятися, комунікабельність, уміння

комунікації	усно та письмово формулювати ключові аспекти своєї діяльності
Велика Британія [12]:	
Стратегічне бачення (цілей та напрямів діяльності)	Уміння сформулювати та показати перспективи
Персональний (особистісний) авторитет	Уміння бути зразком, окреслювати шляхи просування вперед
Зацікавленість, натхненність	Уміння змусити підлеглих реалізувати свої найкращі якості
Готовність до змін по розвитку	Уміння акумулювати попередній досвід та втілювати нові ідеї для підвищення результатів
Стратегічне мислення	Уміння підбирати правильні ідеї та знаходити можливості для досягнення цілей
Націленість на результат	Уміння досягати результату, раціонально витрачаючи ресурс
Нідерланди [13]:	
Когерентність управління	Уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті
Націленість на вирішення проблем	Уміння аналізувати та оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей
Міжособистісна поведінка	Навички аудіювання, чутливість до проблем та труднощів іншого, гнучкість поведінки, навички спільної роботи
Операційна ефективність	Ініціатива, контроль, делегування, швидка взаємодія
Впливовість	Навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар
Опірність	Енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання
Сприйнятливність (чутливість) управління	Піклування про довкілля, персоніфікованість, чесність, відданість
Австралія [13]	
Стратегічне бачення	Уміння бачити мету та напрямок, враховуючи наявну інформацію та можливості, висловлюючи

	судження та здоровий глузд
Результативність	Уміння розвивати організаційний потенціал, оперативність, професійну майстерність, забезпечувати результат
Культивування продуктивних робочих відносин	Уміння налагоджувати партнерські стосунки, оцінювати індивідуальні відмінності та різноманітність, керівництво, наставництво, розвиток людей
Цілісність та особисті досягнення (як зразок для підлеглих)	Уміння демонструвати професійність та непідкупність державної служби, уміння розумно ризикувати, бути стійким, самовідданим і завжди готовим до особистісного розвитку
Взаєморозуміння	Уміння адаптуватися до аудиторії, вести переговори, переконувати
Опірність	Енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання
Україна [14]:	
Орієнтація на результат	Відповідальність, уміння планувати та передбачати результати діяльності, визначати пріоритети, приймати рішення в межах своєї компетенції
Аналітичне мислення	Уміння систематизувати та узагальнювати інформацію з різних джерел, формулювати бачення, враховуючи різні тенденції та впливи в соціумі
Управління людськими ресурсами	Уміння налагоджувати партнерські стосунки, створювати ефективне робоче середовище, мотивувати працівників на досягнення цілей, планувати людські ресурси, надавати підтримку та допомогу підлеглим у вирішенні поставлених завдань.
Ефективна комунікація (як зразок для підлеглих)	Уміння відкрито спілкуватися та встановлювати зворотний зв'язок, уміння чітко та логічно висловлювати свої думки, аргументувати та відстоювати свою позицію, переконувати тощо

Як бачимо з наведеного у таблиці аналізу актуальною для різних країн є тенденція визначення ключовою вимогою до лідера вміння ефективно

взаємодіяти задля досягнення результату, що означає не посилення властивостей особи, яка очолює ту чи іншу службу, а формування системи лідерства в організації. Ефективна взаємодія, отже, є стандартом поведінки, якому треба навчати, розвивати й оцінювати. У такому контексті можна говорити про лідерство як ціннісний феномен, що лежить в основі життєдіяльності, а поведінка керівника є демонстрацією цих цінностей, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей у колективі і є тією рушійною силою, що дозволяє будувати ефективні моделі лідерства, розвивати ефективні стратегії в системі державної служби й будувати ефективну державу загалом.

Далі наведені в таблиці кваліфікаційні вимоги та відповідні їм профілі компетенцій розглянемо як результат певних поведінкових тактик, які дозволяють ефективно діяти лідеру державної служби будь-якого рівня - сформованих професійних навичок. Для цього всі подані вище компетенції можна розбити на три типи навичок (умінь) за принципом *пропорційності*, який передбачає, що цілі й задачі лідера мають бути суспільно вагомими, для досягнення цих цілей і задач лідер може взаємодіяти з підлеглими, накладаючи на них зобов'язання, які перевищують установлені межі необхідності, а засоби та інструменти досягнення суспільно вагомої мети мають бути адекватними та релевантними [15]. Отже, пропонуємо виокремлювати наступні типи навичок:

–*навички стратегічного мислення* (які дозволяють мати бачення місії та цілей державного розвитку, концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми);

–*навички комунікативної дії* (такі, як «емоційний інтелект» – самосвідомість, саморегуляція, мотивація й соціалізація. Сюди ж можна віднести навички емпатії);

–*технічні навички* (досконале знання предмета та об'єкта діяльності, вміння аналізувати ситуацію, керуючись набутими професійними навичками та досвідом).

Стратегічне мислення розуміють як особливий тип системного мислення, що поєднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний та суб'єктивний аспекти, інтегрує різноманітні концепції та методи у процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем. Головним моментом є вміння лідера побудувати діяльність таким чином, щоб ресурси команди спрямовувалися в першу чергу на виконання критично важливих для просування організації заходів.

На відміну від традиційного мислення, яке спрямоване на отримання найбільшої вигоди для організації у будь-якій ситуації (матеріальної чи

нематеріальної природи), стратегічне базується на особливому баченні місії організації, яка полягає в установці на тривале існування й досягнення динамічного балансу з оточенням. Ефективність, як характерний інструмент традиційного мислення лідера, замінюється тут на пошук нових можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а на зміну раціональності використання ресурсів приходять такі ключові компетенції як адаптивність і вміння своєчасно реагувати на нові запити та виклики середовища.

Лідер з компетенцією стратегічного мислення по-іншому ставиться й до основного ресурсу організації – персоналу. Для нього тепер це не лише функція, виконавець (як це було при традиційному підході), але основна цінність організації, основне джерело її розвитку та ключова підстава для побудови системи управління.

Отже, орієнтація на довгострокову перспективу з одночасним баченням конкретних результатів, які проявляються в адекватних реакціях на виклики та вимоги зовнішнього середовища, опікування кваліфікацією та розвитком компетенцій своєї команди, належна увага до інформаційних систем та вміння працювати з ними – основні ознаки стратегічного мислення лідера. Ще однією важливою якістю лідера є бажання привести організацію до конкретного результату, яке пов'язано з поняттям відповідальності за кінцевий результат. Розуміючи значення та роль персоналу, він може делегувати йому виконання певних повноважень. Але ніколи й нікому він не може делегувати відповідальність за кінцеву мету своєї організації, більш того, він не може зректися цієї відповідальності, так само як і відповідальності вести організацію до цієї мети. Тобто, коли місія організації стає місією її лідера, його життєвим кредо – тоді з'являється позитивна реакція зовнішнього середовища, яка в державному управлінні проявляється у формуванні визнання та довіри громадян.

Стратегічно мислячий керівник має розуміти той факт, що будь-які зміни та нововведення містять певну невизначеність для працівників, оскільки пов'язані з можливим переглядом функцій, ролі, статусу, умов роботи, виробничих відносин тощо. Люди, підвладні організаційній інерції, прагнуть до збереження свого статус-кво, що в типовому випадку приводить до протидії змінам.

Серед численних причин опору змінам можна назвати такі:

- економічні – загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі;

- внутрішньополітичні – загроза втрати набутого статусу, престижу, «політичної ваги» й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій;

- технічні – відмова від звичних професійних вмінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту;

- культурні – відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки;

- психологічні – прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу через перевантаженість поточними справами.

Наступний з аносованих нами вище типів навичок – *навички комунікативної дії* – якраз і покликаний зменшити напругу опору змінам і підвищити швидкість та ефективність просування організації до зазначеної мети. Навички комунікативної дії передбачають наявність і високий рівень розвитку так званого «емоційного інтелекту» – властивість особистості ефективно керувати своєю емоційною сферою завдяки розумінню власних емоцій та емоційних переживань інших людей. Виходячи з такого визначення, у структурі емоційного інтелекту розглядають внутрішньоособистісний (спрямований на власні емоції) та міжособистісний (спрямований на емоції інших людей) компоненти. Перший характеризується такими складовими, як самосвідомість, рефлексія, самооцінка, самоконтроль, мотивація досягнень. Другий компонент включає емпатію, толерантність, комунікабельність, конгруентність, діалогічність [16].

Для цілей нашого дослідження – вивчення компетенцій лідерів державної служби – структурні компоненти емоційного інтелекту доцільно представити у співвіднесенні з його функціями, аби далі розглядати можливості розвитку цього типу навичок лідера для забезпечення успішної життєдіяльності справи державного управління.

Отже, *внутрішньо особистісний компонент* емоційного інтелекту лідера, пов'язаний з ідентифікацією та розумінням власних емоцій, управлінням ними у звичайних та стресових ситуаціях, самомотивацією, проявляється в таких його функціях: інтерпретативній (здатності продуктивно розшифрувати емоційну інформацію (вирази обличчя, голосові інтонації тощо), що сприяє формуванню власного емоційного досвіду); регулятивній (здатності до емоційної комфортності та адекватності зовнішнього вираження емоцій); адаптивній та стресозахисній (здатності до актуалізації та стимулювання психічних резервів людини в ускладнених життєвих ситуаціях [2].

Міжособистісний компонент емоційного інтелекту, що уособлює здатність до співпереживання емоційного стану іншої людини (соціальна емпатія) та вміння впливати на емоційні стани інших (управління чужими емоціями) найбільше виражається в такій функції, як активізація, що забезпечує гнучку спроможність лідера до конгруентності в спілкуванні [2].

У сфері лідерства та державного управління питання розвитку комунікативних навичок або емоційного інтелекту набувають першочергової ваги, оскільки лідеру весь час доводиться знаходити взаємоприйнятні рішення та зберігати конструктивні стосунки навіть у ситуаціях підвищеної конфліктності. Тож формування стійких здатностей до захисту й відстоювання прав та інтересів організації, а також власних прав, формулювання й відстоювання власної думки, навіть якщо це сполучено з якимись труднощами, здатності вільно виражати свої почуття й емоції вивищують лідера серед інших людей (працівників) організації, для яких більш звичні інші стилі спілкування та взаємодії, що частіше ведуть до опору змінам, аніж до адаптації та розвитку, про що говорилось вище.

Досконале знання державним лідером предмета та об'єкта (визначені нами як третій тип навичок лідера державної служби – *технічні навички*), яким він управляє, також важливий інструмент, який, згідно з дослідженнями Стенфордського інституту (Stanford Research Institute) та фонду Карнегі Мелона (Carnegie Mellon Foundation) генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», на 25% визначає тривалий і стабільний успіх в роботі [17].

Таким чином, з одного боку, слід говорити про професійну компетентність як сукупність знань, навичок і досвіду конкретної людини, набутих нею в результаті певної освіти чи досвіду [18], а з іншого – про професійну компетентність як досвід роботи на керівних посадах. І якщо в першому випадку людина, що управляє певною сферою діяльності й досягла певних вершин службової кар'єри, в більшості випадків є фахівцем цієї сфери, тобто має відповідну освіту й професійні навички, то в другому маємо певний проблемний момент, який до сьогодні віддзеркалений в профілі професійної компетентності державного службовця – невизначеність поняття «досвід роботи на керівних посадах». Через те ми сьогодні при владі (і в політиці, і у виконавчій державній службі) маємо людей з подібним досвідом невеликого обсягу і непевного характеру, які, наприклад, керували до того невеликими колективами або нетривалий час.

Логічно далі поміркувати про оптимальне співвідношення проаналізованих вище типів навичок в особі ефективного лідера державної служби. Якщо припустити, що здатність до стратегічного мислення – це

відносно стійка властивість людини, сформована завдяки відповідному рівню навчання та досвіду перебування в певному інтелектуальному середовищі, емоційний інтелект формується в процесі соціальної взаємодії як система емоційних ставлень до себе, до світу та до інших людей, а технічні навички або фахові компетенції набуваються разом з професійним досвідом, то найбільший потенціал для розвитку мають, очевидно, комунікативні навички (емоційний інтелект), як такий, що прямо чи побіжно представлений у всіх трьох названих процесах набуття компетентностей.

Окрім того, саме комунікативні навички лідера сприяють конструктивізації діяльності всього колективу, адже дозволяють уникнути таких негативних явищ ділового спілкування, як: з боку керівника організації – зарозумілого ставлення до підлеглих та адміністративного боягузтва у прийнятті управлінських рішень; з боку підлеглих – «адміністративного трепету» перед вищим керівництвом. Конструктивне та довірче спілкування дозволяє по-сучасному вирішувати проблему спільної колегіальної діяльності й сформувати команду однодумців на всіх рівнях управлінської вертикалі.

Висновки. Таким чином, у статті узагальнено досвід різних країн світу (США, Великої Британії, Нідерландів та Австралії) та України щодо визначення основних кваліфікаційних вимог та відповідних профілів компетенцій, що висуваються до керівників державної служби. Ключовою тенденцією розвитку лідерських компетенцій державних службовців визначено вміння ефективно взаємодіяти задля досягнення результату, що означає не посилення властивостей особи, яка очолює ту чи іншу службу, а формування системи лідерства в організації. Отже, критерієм ефективного лідерства визначено зовнішню та внутрішню ефективну взаємодію державних службовців відповідного підрозділу, тому саме цей напрямок професійного навчання державних службовців треба посилювати, розвивати й оцінювати. В контексті дослідження слід зазначити, що поведінку керівника доцільно розглядати як демонстрацією певних лідерських якостей, які формують тенденції подальшого розвитку на рівні організаційної культури підпорядкованого цієї особі державного органу.

Також результатом досліджень доцільно визначити обґрунтування типів навичок, необхідних для лідера державної служби, як-от: навички стратегічного мислення (які дозволяють мати бачення місії та цілей державного розвитку, концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми); навички комунікативної дії (такі, як «емоційний інтелект» – самосвідомість, саморегуляція, мотивація й соціалізація); технічні навички (досконале знання предмета та об'єкта діяльності). Доведено пріоритетне значення навичок комунікативної дії, як таких, що мають

безкінечний потенціал для розвитку (у порівнянні зі стратегічними та технічними навичками), дають можливості для зменшення й подолання бюрократичного середовища, у якому доводиться діяти лідеру держслужби, будувати команду, налаштовану на досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне управління: теорія і практика: Зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во «Докнаукдержупр», 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

2. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку / А. В. Костюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 2, т. 1 – С. 85-89 Режим доступу: http://pj.kherson.ua/file/psychology_02/ukr/part_1/17.pdf.

3. Goleman, D (2004). What makes a leader? In *The Mind of the Leader*. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press. pp. 97-122.

4. Киселев В. Н. Инновационная политика и национальные инновационные системы Канады, Великобритании, Италии, Германии и Японии / В. Н. Киселев, Д. А. Рубвальтер, О. В. Руденский // Информ.-аналит. бюллетень. – 2009. – № 6.

5. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади / Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 78-88.

6. Spencer, S.M. et. al (2007). *The Indian CEO: A Portrait of Excellence*. – New Delhi: Response Books

7. Ulrich, D. and N.Smallwood (2007). *Leadership Brand*. Boston: Harvard Business

8. Розвиток лідерства [Текст] / Л. Бізо, І. Ібрагімова, Р. Кікоть та ін.; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

9. Толкованов В. В. Лідерство в державному управлінні / В. В. Толкованов // Рішельєвські академ. читання: зб. доп. (Одеса, 21-23 вер. 2011 р.) – Одеса: Юридична література, 2012. – 272 с.

10. Canton, J. (2006). *The Top Trends that will Shape the World in the Next 20 Years*. New York: Institute for Global Futures. (тенденции, которые будут формировать мир в ближайшие 20 лет).

11. Batta, G. (2001). *A Cross-Jurisdictional Scan of Practices in Senior Public Services: Implications for New Zealand*. Working Paper No. 13. Wellington: State Services Commission.

12. Batley, R. (2006). The Changing Role of the State. In Munawar Alam and Andrew Nickson (Ed.), *Managing Change in Local Governance*. London: Commonwealth Secretariat.

13. Xavier, J.A., (2014). How to be a great public service leader?, *Sri Lanka Journal of Development Administration*. 4, pp.15–38. DOI: <http://doi.org/10.4038/sljda.v4i0.7101>

14. Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>.

15. Василенко М. Д. Організаційно-правові аспекти адаптації державного управління і державної служби України до стандартів ЄС / М. Д. Василенко // Актуальні проблеми держави і права. – 2005. – № 24. – С. 37-44 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.apdp.in.ua/v24/05.pdf>

16. Goleman D. *Emotional intelligence*. – N.Y.: Bantam Books, 1995, 352 p.

17. Klaus, P. *The Hard Truth About Soft Skills* / Peggy Klaus. – Harper Collins Publishers, 2007.

18. Безверхнюк Т. М. Формування профілю професійної компетентності посади державного службовця. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/tppd/2012_11/zmist/R_3/01%20Bezverhnuk+.pdf

Anna Chechel

LEADERSHIP SKILLS AS A CRITERIA FOR ASSESSING THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF HEADS OF DEPARTMENTS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION

Summary

The paper has proved that in modern conditions the scientific and practical research to identify leadership qualities among the demands for the profiled qualification of civil servants competencies remains relevant. Currently, the public service is increasingly in need of leaders in Ukraine: charismatic leaders capable of solving social contradictions, using a wide range of tools and personnel management techniques. The study of leadership competencies of civil servants that was formed on the basis of the principal qualification requirements to the leaders of the civil service in different countries (US, UK, the Netherlands and Australia) and in Ukraine has been conducted.

Three types of skills needed for the effective operation of the public service leader, namely: strategic thinking skills (which determine the ability to have a mission and national development goals vision, conceptualize some suggestions and ideas into comprehensive development programs); communicative interaction skills, taking into account internally-personal and interpersonal components (such as "emotional intelligence": self-awareness, self-regulation, motivation and socialization), technical skills (thorough knowledge of the subject and object of the activity) have been identified and grounded.

The priority of communicative interaction skills, as those having infinite potential for development (in comparison with the strategic and technical skills), giving the possibility to reduce and overcome the bureaucratic environment in which the leader of the civil service has to act, to build a team that is focused on goals achievement, has been proved.

Key words: *leader, public servant, qualifications, competence, abilities, skills, strategic thinking, skills of communicative action, technical skills, development, team motivation.*

Чечель Анна

**ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ КАК КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Резюме

В статье обосновано, что в условиях современности остаются актуальными научно-практические исследования по определению лидерских качеств среди квалификационных требований в разрезе профилей компетенций государственных служащих. Особенно это касается тех госслужащих, которые занимают руководящие должности и должны содействовать привлечению подчиненных и заинтересованных граждан к процессам функционирования и повышения эффективности деятельности вверенных подразделений, внедрению реформ и развитию государства в целом. Доказано, что сегодня государственная служба в Украине все больше нуждается в лидерах - харизматических руководителях, способных решать социальные противоречия, применяя широкий набор инструментов и технологий управления персоналом. Проведено исследование лидерских компетенций государственных служащих, сформированных на основании основных квалификационных требований, предъявляемых к руководителям государственной службы в разных странах мира (США, Великобритании, Нидерландах и Австралии) и в Украине. Выделены и обоснованы три типа навыков, необходимых для эффективной деятельности лидера

государственной службы, а именно: навыки стратегического мышления (которые определяют способность видения миссии и целей государственного развития, концептуализировать отдельные предложения и идеи в комплексные программы развития); навыки коммуникативного взаимодействия, с учетом внутри личностного и межличностного компонентов (например, такие как «эмоциональный интеллект»: самосознание, саморегуляция, мотивация и социализация) технические навыки (доскональное знание предмета и объекта деятельности). Доказано приоритетное значение навыков коммуникативного взаимодействия, как имеющих бесконечный потенциал для развития (по сравнению со стратегическими и техническими навыками), дающим возможности для уменьшения и преодоления бюрократической среды, в которой приходится действовать лидеру госслужбы, строить команду, настроенную на достижение поставленных целей.

Ключевые слова: лидер, государственный служащий, квалификационные требования, компетенции, умения, навыки, стратегическое мышление, навыки коммуникативного действия, технические навыки, развитие, команда, мотивация.