

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ»**

Студента 2-го курсу, 10-м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Ярошенко
Микола
Миколайович

Науковий керівник
к.е.н.,
доцент

(підпис керівника)

Сонько
Юлія
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав.кафедри _____

«05» грудня 2019 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Ярошенко Миколі Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи(проекту): «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців»

Затверджена наказом ректора від «02» грудня 2019 р. №4104

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 02.11.2020

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): теоретичні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення державної кадрової політики на лідерських засадах в умовах реформування публічного управління.

Об'єкт дослідження: процес покращення лідерських компетентностей державних службовців в обласній державній адміністрації

Предмет дослідження: розвиток лідерських компетентностей в діяльності державних службовців України.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Управління персоналом в органах державного управління

1.2. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні

2.2. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління

3.2. Пріоритети розвитку лідерства в державній службі України

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 01.11.2019	01.11.2019
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.12.2019	05.12.2019
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 19.06.2020	19.06.2020
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.09.2020	01.09.2020
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.10.2020	01.10.2020
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 02.11.2020	02.11.2020
7	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 06.11.2020	06.11.2020
8	Зовнішнє рецензування ВКР	До 16.11.2020	16.11.2020
10	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	23-27.11.2020	23-27.11.2020
11	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 01.12.2020	До 01.12.2020
12	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією до ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «02» грудня 2019.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Сонько Ю.А.

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми)

Ладонько Л.С.

9. Завдання прийняв до виконання студент Ярошенко М.М.

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

В представленій роботі узагальнено теоретичні підходи до поняття «лідерство». Визначено, що лідерство – процес організації та управління невеликою соціальною групою, в якому авторитет керівника-лідера є рушійною силою, який направлений на досягнення в оптимальні терміни оптимального ефекту та групових цілей. Досліджено нормативно-правові засади розвитку лідерства в Україні. Автором серед ключових груп компетенцій лідерства виділено: стратегічне планування та аналітичне мислення; здатність управляти з орієнтацією на результат керівників; навички ефективної комунікації,

відповідальність за управління людськими ресурсами. В роботі виділено основні проблеми, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні: недосконалість законодавчої бази, невідповідність новим викликам та потребам ролі та статусу кадрових підрозділів державних органів; недостатнє запровадження на державній службі кращих практик управління персоналом, недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців; не сформованість комунікативного простору; низький рівень та недосконалість ефективності системи професійної підготовки керівників, відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління. Перевагою роботи є її практична цінність, а саме: дослідження результатів щорічного оцінювання та особливостей формування програми підвищення кваліфікації державних службовців апарату структурних підрозділів Кіровоградської обласної державної адміністрації. Систематизовано рекомендації щодо удосконалення взаємодії між підлеглим та керівником, взаємодії керівника як лідера й колективу, посилення мотивації колективу як соціальної мікросистеми. Запропоновано методичний підхід до оцінки лідерських якостей державного службовця.

Загалом робота виконана на відповідному рівні, відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Ладонько Людмила Степанівна
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):
Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Ярошенко М.М. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Ладонько Людмила Степанівна
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна
(підпис, прізвище, ініціали)

«03» грудня 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	5
1.1. Управління персоналом в органах державного управління.....	5
1.2. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі....	11
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	15
2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні.....	16
2.2. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	38
3.1. Програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління.....	38
3.2. Пріоритети розвитку лідерства в державній службі України.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

На шляху розвитку та становлення України, як незалежної держави, необхідним завданням уряду є створення власної державної політики в різних сферах діяльності та в цілому. В умовах докорінного реформування державного управління в Україні велике значення приділяється проблемі розвитку державної служби, наближення її до європейських стандартів, використання потенціалу лідерства для збудження рушійних сил модернізації державної служби і приведення їх у стан активних дій з реалізації цілей і завдань Стратегії реформування державної служби.

Питання лідерства в системі організаційних взаємодій на державній службі досліджували Н.Т. Гончарук, Т.А. Кравченко, А.В. Ліпенцев, Л.А. Пашко, Т.В. Підлісна, І.Г. Сурай, В.В. Толкованов та ін. Таким чином, для сучасних умов розвитку українського суспільства є надзвичайно актуальним пошук нових технологій для розвитку лідерства на державній службі.

Метою роботи є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення державної кадрової політики на лідерських засадах в умовах реформування публічного управління.

Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

дослідити особливості управління персоналом в органах державного регулювання;

системно узагальнити концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі;

визначити нормативно-правові засади розвитку лідерства на державній службі в Україні;

виявити та розкрити тенденції розвитку лідерства в системі публічної служби України в умовах реформування;

обґрунтувати необхідність проведення програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління;

виділити в державній службі України пріоритетні вектори лідерства.

Об'єкт дослідження – процес покращення лідерських компетентностей державних службовців в обласній державній адміністрації.

Предмет дослідження – розвиток лідерських компетентностей в діяльності державних службовців України.

Для досягнення мети і розв'язання завдань наукового дослідження використано абстрактно-логічний метод – при теоретичному узагальненні пріоритетів розвитку лідерства на державній службі, діалектичний метод – при визначенні в державній службі ключових характеристик лідерства; системно-аналітичний метод – при оцінці в державній службі пріоритетних форм розвитку лідерства; порівняльний аналіз, метод наукової ідентифікації – при систематизації наукових досліджень у вирішенні поставленої наукової задачі зарубіжних та українських вчених. Спеціальні соціологічні методи: опитування, тестування, нестандартизоване інтерв'ю, метод експертного оцінювання, прикладні програми комплексної обробки даних були використані під час типологічного аналізу лідерства на державній службі.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків і переліку посилань. Повний обсяг роботи становить 52 сторінки. Робота містить 8 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел із 51 найменувань.

Результати досліджень опубліковано: Ярошенко М.М. Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій / Ярошенко М.М. // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 246-251 с.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Управління персоналом в органах державного управління

В сучасній кадровій політиці одним із пріоритетних напрямів є формування високопрофесійних кадрів служби в органах місцевого самоврядування та державної служби. Розбудова громадянського суспільства, формування правової демократичної держави, професійного ефективного кадрового потенціалу органів державної влади визначають стратегічне значення державної кадрової політики в умовах ринкової економіки [1, с.3].

Професійною спеціально організованою діяльністю громадян з реалізації функцій, завдань, конституційних цілей держави є державна служба. Одне з центральних місць в теорії державного управління та адміністративного права на сьогоднішній день посідає державна служба. Це пояснюється тим, що державна служба фактично представляє державу, індикатором оцінки якої є інститут державної служби.

Статтею 1 Закону від 16.12.1993 №3723-ХІІ «Про державну службу» визначено державну службу як професійну діяльність посадових осіб органів державного управління, які виконують функції та завдання держави та отримують заробітну плату з державного бюджету [2].

Поняття «державної служби» включає, по-перше, джерело оплати праці, по-друге, виконання функцій та завдань держави, по-третє, професійну трудову діяльність осіб в органах державного управління. Визначення функцій, основних рис, завдань, поняття державної служби залежить від ступеня взаємозалежності та взаємозв'язку методів, форм, функцій, завдань, цілей діяльності держави з державною службою.

Підвищення та упорядкування ефективності процесів реалізації та формування державного управління та державної влади при поєднанні соціально-

економічних гарантій державної служби та відповідальності за виконання посадових обов'язків є метою державної служби.

Надання якісних послуг об'єднанням громадян, територіальним громадам, громадянам є важливим напрямком діяльності державної служби України. Таким чином, необхідним для державної служби є оптимальне визначення функцій, завдань, цілей, які можуть забезпечити ефективне та результативне функціонування органів державної влади [3, с.24].

Забезпечення стабільної, результативної, справедливої діяльності органів державного управління, враховуючи покладені на них компетенції, повноваження, завдання для створення умов розвитку громадянського суспільства, захисту свобод та прав громадян, є головними завданнями та цілями державної служби.

Саме в реалізації функцій держави, виконанні поставлених завдань полягає суспільна роль державної служби. При конкретизації ключових завдань та цілей державної служби з метою виділення завдань та цілей окремих підсистем державної служби доцільним є визначення таких головних цілей державної служби:

виконання функцій та завдань держави та забезпечення досягнення цілей; гарантування стабільності в соціальній, економічній, політичній сферах шляхом впровадження механізмів соціального та політичного партнерства та відповідної політики.

Серед завдань державної служби можна виділити:

охорона конституційного ладу України, захист законних інтересів, свобод і прав громадян;

забезпечення та створення відповідних умов для забезпечення соціального та політичного партнерства, розвитку громадянського суспільства;

для здійснення функцій, завдань органів місцевого самоврядування та державної влади формування правових та суспільно-політичних умов;

функціонування ефективного державного апарату та реалізація ефективного механізму держави;

комплектування кадрового потенціалу органів державного управління висококваліфікованими професійними фахівцями;

вдосконалення наявних умов професійної діяльності посадових осіб органів державного управління;

викорінення корупції, протекціонізму, бюрократизму, інших негативних явищ у державній службі, дотримання законності, прозорості в діяльності державного апарату та державних службовців;

забезпечення ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів;

створення матеріально-фінансових, інформаційних, соціальних, інших умов, необхідних для функціонування трудового колективу органів місцевого самоврядування та державної влади, підтримка та створення вигідних міжособистісних відносин, які б гарантували ефективність управлінської праці та розвиток здібностей працівників, їх позитивних особистих якостей;

удосконалення методів стимулювання до сумлінної праці, порядку добору кадрів, проведення атестацій, просування по службі, відповідальності та присвоєння рангів, тощо.

Проведення адміністративної реформи в Україні зумовлює підвищення ролі та значення державної служби як ефективного інструмента, що забезпечує реалізацію функцій і завдань державного управління в демократичній, правовій, соціальній державі. Ефективність діяльності держави, результати виконання нею своїх економічних і соціально-правових функцій визначається системою і структурою органів усіх гілок влади, а також якісним складом його потенціалу.

Рациональне використання трудових ресурсів, стратегія їх професійного розвитку, програмування та прогнозування кадрового забезпечення є основною метою державної кадрової політики. Працездатну частину населення, яка за своїми інтелектуальними та психофізіологічними якостями має можливість надавати послуги або виробляти матеріальні блага, називають трудовими ресурсами країни [4, с.8].

Формування та раціональне використання кадрів – важлива і актуальна проблема державного управління. Практичне втілення кадрової політики організації та держави зводиться до реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом організації представляє собою цілеспрямовану діяльність спеціалістів, керівників підрозділів, керівництва організації, до складу якої входить розробка методів та принципів управління персоналом, стратегії та концепції кадрової політики організації [4, с.6].

Головні завдання служби управління персоналом представлені на рис. 1.1.

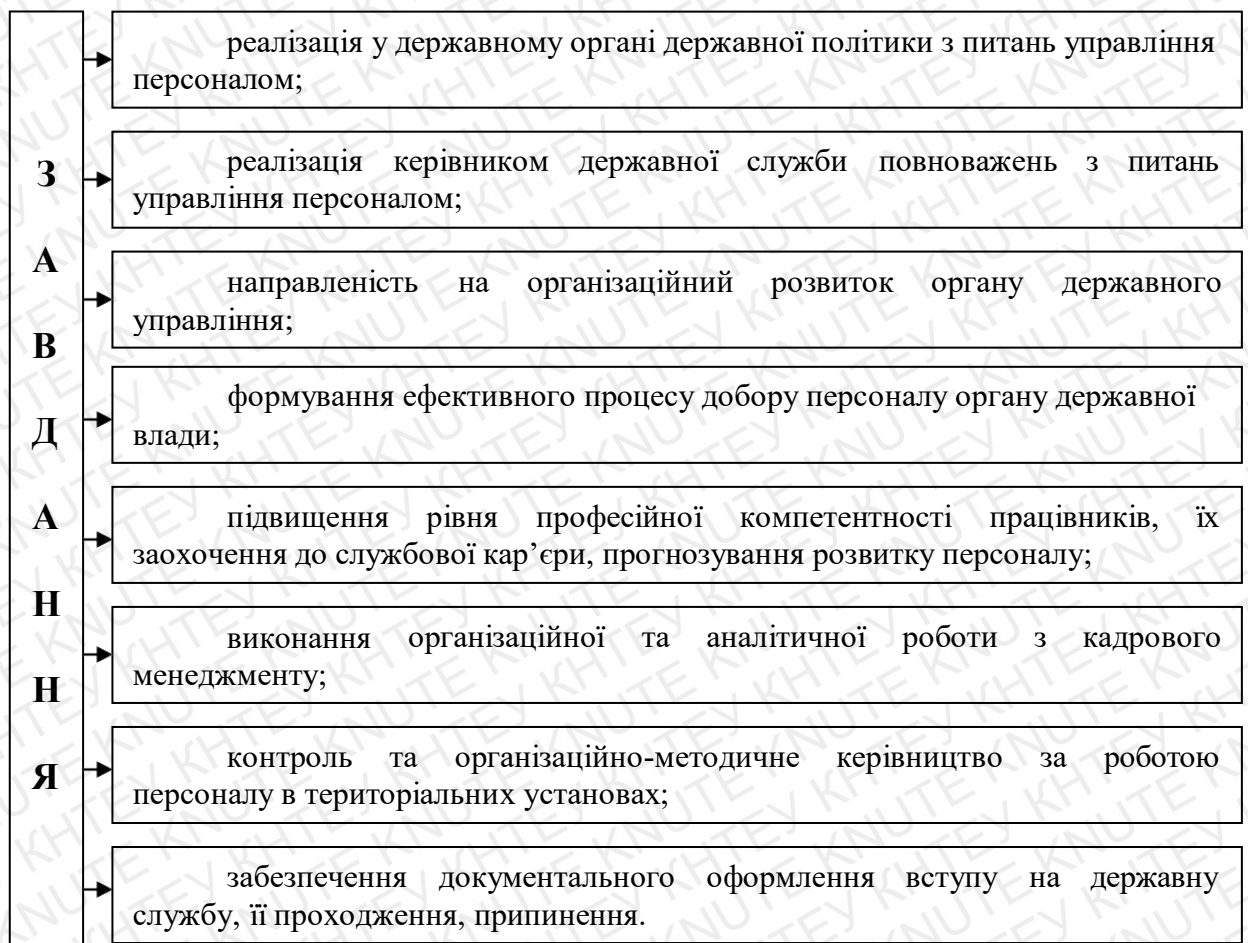


Рис.1.1. Завдання служби управління персоналом

Джерело: [5]

Залучені вищі функціональні та лінійні керівники по роду діяльності, службу управління персоналом організації відносять до суб'єктів управління персоналом.

Трудовий колектив (його структура, динаміка розвитку) та окремий працівник, цільові взаємозв'язки між ними, кадрова політика, методи та технологія управління є об'єктом управління персоналом. Виділяють наступні етапи управління персоналом (рис. 1.2.).



Рис.1.2. Етапи управління персоналом

Джерело: розроблена автором

В процесі реалізації управління кожний етап має значення:

- 1) планування потреби – розробка плану задоволення майбутніх потреб в трудових ресурсах;
- 2) набір – створення по всім посадам резерву можливих кандидатів;
- 3) відбір – відбір кращих кандидатів з кадрового резерву на посади шляхом проведення оцінки знань та навичок;
- 4) визначення пільг та заробітної платні – з метою збереження, найму, залучення посадових осіб формування структури пільг та заробітної платні працівників;
- 5) адаптація та профорієнтація – формування розуміння у робітника, що організація очікувала від нього та яка праця отримує найвищу оцінку, залучення до організації та її підрозділів нових робітників;
- 6) навчання – формування індивідуальної програми розвитку державного службовця шляхом навчання та підвищення рівня професійних знань з метою досягнення кращих результатів роботи;

7) оцінка діяльності – використання методичного підходу до оцінки професійної діяльності працівника;

8) звільнення, переведення, пониження, підвищення – розвиток професійного досвіду працівників шляхом процедур припинення договору найму та переміщення на інші ділянки чи посади, визначення методів переміщення робітників на посади з меншою або більшою відповідальністю;

9) управління процесом просуванням по службі, підготовка керівного складу – формування програм, які направлені на покращення ефективності праці та розвиток здібностей керівників.

Елементи системи, які перебувають в постійному у взаємозв'язку та формують єдину систему кадрів (персонал) або трудовий колектив. Структура персоналу представляє собою поділ працівників за професіями, категоріями, функціональними повноваженнями, іншими особливостями: економічними (мотивація, підготовка, стаж), демографічними (вік, стать), соціально-психологічним (здатність до взаємодії, дисципліна) та ін. Компоненти системи управління персоналом на державній службі наведені на рис.1.3.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ				
організаційна структура управління персоналом державної служби	система роботи з персоналом державної служби	нормативно- правова база управління персоналом	інформаційно -методичне забезпечення системи управління персоналом	методи управління персоналом державної служби

Рис. 1.3. Система управління персоналом

Джерело: [6]

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її

функціонування, організаційну культуру. Існують різні підходи визначення принципів управління, але найбільш поширеними є принципи, представлені в табл. 1.1.

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні.

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом [6]

Принцип 1	Характеристика 2
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються.
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління.
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

Важливість та значення керівника на державній службі, тактика його діяльності в процесі реалізації функцій держави визначає демократичний розвиток суспільства. В сучасних умовах функціонування Української держави в системі державної служби та у сфері державного управління керівнику недостатньо бути професіоналом. Він повинен володіти умінням формувати та виділяти талановитих лідерів з числа підлеглих, бути самим майстром своєї справи, талановитим лідером.

1.2 Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі

Злагожденість та ефективність управлінської роботи органів місцевого самоврядування та органів державного управління залежить від наявних знань, досвіду, набутих або вроджених лідерських якостей [7, с.33].

Всесвітня доповідь Департаменту ООН з економічних та соціальних питань «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору» (2005 р.) розкриває стан державного сектору, ключової ролі та загальносвітові тенденції формування ефективної системи державного управління. Тези доповіді доводять, що від доброчесності, спроможності та мотивації, лідерських якостей працівників установи залежить результативність праці персоналу, а отже і досягнення державних інтересів урядових інститутів [8].

З набуттям чинності Закону України «Про державну службу» (1 травня 2016 р.) посилено увагу до управління персоналом державної служби. Державна посада не робить автоматично керівника лідером, але формально надає необхідні передумови їм бути.

Поняття «керівництво» розглядають як керування діяльності групи та її організацію. Лідерство представляє собою, насамперед, психологічні відносини в групі.

Керівник регулює офіційні відносини групи відповідної організації, а лідер – міжособистісні стосунки в групі. Процес керівництва стабільний та надійний, має встановлені норми та рамки. В свою чергу лідерство є стихійним процесом. Діяльність керівника направлена на реалізацію завдань, які поставлені групі. Діяльність лідера спрямована на внутрішні інтереси.

Особа, яка має в оточенні авторитет, може стати лідером. Саме на авторитет та повноваження спирається механізм державної влади. Влада керівника передбачає наявність та обов'язкове підкорення можливості легітимного примусу та заснована на повноваженнях. Обсяг повноважень не залежить від індивідуальних здібностей керівника, визначається місцем керівника в ієрархії влади та документально закріплений відповідними документами. Авторитет, на відміну від повноважень, дозволяє реалізувати владу без примусу [9, с.98].

В широкому розумінні, керівника розглядають як індивіда, на якого офіційно покладені в групі функції організації та управління. Лідер – це індивід з найбільшим провідним впливом в групі та ціннісним потенціалом.

Р.Стогділл пропонує власну класифікації визначень лідерства та визначає лідерство як мистецтво досягнення згоди, при якому за допомогою мистецтва знання людської природи, спонукання, сили переконання здійснюється управління та за мінімальних розбіжностей досягається максимальне співробітництво (праця «Керівництво з лідерства» [10].

В. Шатун визначає лідерство як прагнення надихати людей на досягнення поставлених цілей за власним бажанням, мистецтво впливу на людей [11, с.125].

А. Ліпенцев говорить про лідерство, як тип управлінської взаємодії між послідовниками та лідером, який спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей та реалізується поєднанням різних джерел влади [12].

Дані визначення доводить, що однією з функцій лідера рамках будь-якого виду діяльності (освіта, державна установа, бізнес-компанія, охорона здоров'я тощо) є лідерство. Категорія «мистецтво» визначає наявність у особи певної психічної енергії, лідерських якостей. Ця категорія є однією з основних категорій загальних визначень лідерства.

За Макіавеллі орієнтація на владу є основою лідерства. Властивість бажання влади не залежить від свідомості та волі людей, їх особистих недоліків та достоїнств та реалізується на основі об'єктивного закону [13, с.460]. Доктрина Макіавеллі включає чотири ключові положення (рис.1.4.).

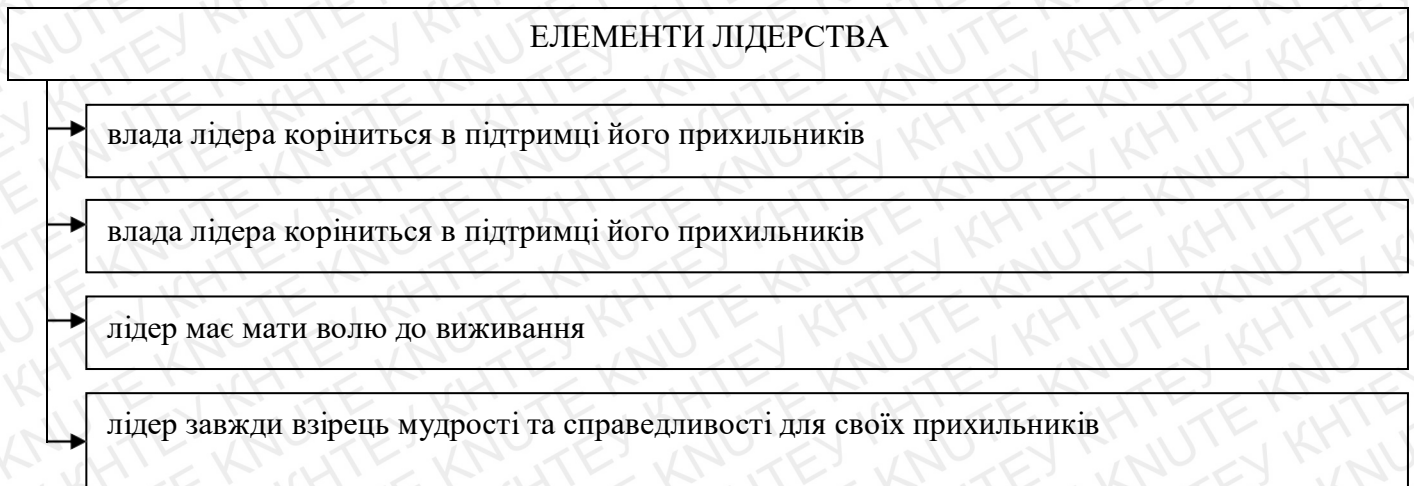


Рис.1.4. Теорія лідерства за Макіавеллі

Джерело: [13]

Сучасний світ наводить нові тлумачення терміну «лідерство». Відповідно до Профілів компетенцій лідерства, які затверджені Головним управлінням державної служби України для керівників державної служби України лідерство визначається як здатність управління змінами, концепція управління, в якій важливе значення має ступінь впливовості діяльності особи, а не її посада [14].

Лідерство на державній службі у вузькому розумінні представляє собою процес організації та управління невеликою соціальною групою, в якому авторитет керівника-лідера є рушійною силою, який направлений на досягнення в оптимальні терміни оптимального ефекту та групових цілей.

На державній службі лідерство проявляється в умінні працювати в команді, мистецтві управління та тісно пов'язане зі стилем керівництва.

В сучасних умовах розвитку державної служби керівник представляє собою особу, яка, відмовившись у взаємовідносинах з підлеглими від примусу, має високі лідерські якості.

Отже, лідерство можна розглядати як феномен, який виступає інструментом організації відносин між людьми, їх управління, спонтанно розвивається та виникає в системі неформальних особистісних відносин. Процес міжособистісного впливу між послідовниками та лідером, при якому вони обоє

виступають сторонами ініціації групової дії є основою лідерства. Орієнтація працівників на вирішення поставлених завдань нерегламентованими засобами є в лідерстві кінцевою метою впливу.

РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні

Важливим фактором підвищення результативності діяльності та вдосконалення управлінської спроможності органів державного управління є лідерство. Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, більшу приватизацію та дерегуляцію; технологічні зміни (велика кількість інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі, кращу та швидшу комунікацію), зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання в країнах, що розвиваються, ринку. Такі зміни спричинили як більше ризиків так і більше можливостей.

Проблема ролі та місця лідерства на державній службі має велике значення впродовж останніх років. На сьогодні в системі соціальних відносин лідерство розглядається, найчастіше, у двох аспектах: політичне лідерство та організаційне лідерство (табл.2.1). Ці дві категорії, володіючи схожими каналами управлінського впливу, мають відмінності у якісному застосуванні свого впливу.

Таблиця 2.1

Форми лідерства [15]

Форма	Характеристика
Політичне лідерство	Масштабна соціально значуща форма лідерства. Воно пов'язане з відносинами класів, націй, держав. Особливістю є його дистанційність (лідер і послідовники, як правило, не мають прямих контактів між собою, їх відносини опосередковуються в суспільстві засобами масових комунікацій, організаціями, бюрократичними структурами). Спрямоване на завоювання емоційної сфери особистості послідовників.
Організаційне лідерство	Враховує емоційну складову об'єкта управління. Однак специфічною рисою організаційного лідерства є необхідність для збереження впливу на послідовників підкріплення емоційних стимулів конкретними успіхами в безпосередній організаційній діяльності

Лідерство як управлінська категорія виражається насамперед через діяльність керівника і співробітників, тому вивчення процесу прояви лідерства доречно розглядати, аналізуючи різні аспекти цього феномена, досліджуючи суб'єкт-об'єктні управлінські взаємодії в організації.

Передумови розвитку лідерства на державній службі були закладені ще у 2008 р., на базі Школи вищого корпусу державної служби, створеної при Національному Агентстві України з питань державної служби, серед завдань якої виділено формування інституціональних передумов для гарантування розвитку лідерства у реалізації реформи державного управління та державної служби, оперативного реагування зазначеної реформи на виклики та вимоги в процесі процесі суспільної трансформації [16].

Наступним кроком формування методології розвитку лідерства на державній службі стала реалізація проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», закріплений між Україною та Канадою. Сприяння розвитку спільноти керівників та лідерства на державній службі є головним напрямом діяльності Проекту. Проект розкриває лідерство як компетентність: як розвивають компетентності керівника, чому навчають, що передбачають, чого прагнуть, яку практику керівнику реалізують.

Компетентність – інтегрований показник, який передбачає здатність особи на основі наявних цінностей, досвіду, знань реалізовувати на практиці поставлені завдання. Компетенції, в свою чергу, це система юридично закріплених та затверджених обов'язків, прав, повноважень посадової особи чи конкретної установи.

За визначення стандартів ISO 9000:2000 компетентність представляє собою характерну здатність особи застосовувати власні навички та знання на практиці. Таким чином, компетентності можна розглядати не тільки як знання та навички, але й особисті підходи та якості, цінності державного службовця, які дозволяють досягнути успішних та позитивних результатів діяльності.

Під лідерством розуміють можливість та навички вести та направляти працівників до спільної мети за собою, мотивувати та стимулювати

співробітників на виконання необхідної роботи. Прикладом ведення належної практики діяльності, яка направлена на досягнення поставлених завдань, та згуртовує єдину міцну команду навколо себе є лідер. Важливими компонентами реалізації повноважень керівника-лідера є стратегічність, творчість, контроль, навчання на власному досвіді, віра в людей, відкритість до нових ідей [17,с.145].

Отже, одним з інструментів становлення вищого корпусу державної служби є впровадження профілів компетенцій лідерства, на підтримку розробки яких протягом 2010 року Школа вищого корпусу державної служби здійснювала низку заходів відповідно до проекту «Реформування управління персоналом на державній службі в Україні» в рамках канадсько-українського вектору співробітництва [18].

Профілі компетенцій мали визначати необхідні навички та знання керівників державної служби, які дозволять наблизити вітчизняну практику ведення та реалізації державної служби до європейських стандартів. Планувалось, що Профілі компетенцій лідерства стануть основою для визначення потреб у навчанні слухачів Школи вищого корпусу державної служби та розроблення нової Програми розвитку лідерства, а також для підвищення ефективності навчальних програм та вдосконалення способів підвищення кваліфікації керівників на державній службі. Профілі компетенцій лідерства мали використовуватися також при просуванні та наборі по службі, оцінюванні діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів [19].

У ході розробки Профілів та їх громадського обговорення виділено ключові, актуальні та важливі в сучасних умовах розвитку державної служби вектори (групи) компетенцій лідерства: стратегічне планування та аналітичне мислення, орієнтація на результат, навички ефективної письмової та усної комунікації, відповідальність за управління людськими ресурсами (рис. 2.1.) [19].

У березні 2010 року Школа вищого корпусу державної служби за сприяння проекту Програми розвитку Організації Об'єднаних націй «Підтримка реформи державної служби в Україні» (за фінансової підтримки Уряду Ірландії) розпочала річний тренінговий курс – Програму розвитку лідерства – 2010.



Рис. 2.1. Ключові групи компетенцій лідерства

Джерело: [14]

Метою Програми стало посилення ключових управлінських та лідерських якостей, опанування набором відповідних практичних навичок та вмінь та створення професійного клубу керівників. Загальна кількість державних службовців I та II категорій посад, які взяли участь в Програмі розвитку лідерства у 2010 році, складала 112 осіб, які представляли 45 центральних органів виконавчої влади та Секретаріат Кабінету Міністрів України [18].

Програма розвитку лідерства – 2010 була розроблена з урахуванням проведеної у 2009 році оцінки найкращої всесвітньої практики формування лідерів та навчальних потреб апарату державної служби та реалізовувалась за допомогою активних методів навчання, зокрема тренінгів, виконання практичних вправ та завдань, дискусій, евристичних бесід, відтворення професійних ситуацій, зворотного зв'язку, рольових ігор, що забезпечувало їх поглиблене розуміння та застосування на практиці [18].

В анкетуванні прийняли участь 55 ЦОВВ (545 державних службовців, в тому числі представники I та II категорії – 176 осіб). Організовано обговорення та

фокус-групи в рамках міжнародної конференції донорів в Школі вищого корпусу державної служби, яка була проведена в жовтні 2009 року, та інших важливих управлінських заходах [18].

Проведене вивчення потреб у розвитку та навчанні керівників I-II категорії посад згідно виділених груп ключових компетентностей дозволило провести 2 серії структурованих інтерв'ю з першими заступниками керівників 15 відомств, створити 7 фокус-груп та провести анкетування близько 30 слухачів попередніх програм Школи.

Програма розвитку лідерства 2011, розроблена Канадською Школою державної служби за результатами вивчення потреб державної служби, містить комунікативні заходи (виступи запрошених гостей, заходи з розвитку мережі керівників вищого корпусу, тощо), індивідуальні консультації щодо тем тренінгів, тренінги («Мистецтво ведення переговорів», «Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ», «Мистецтво управління змінами», «Лідерство в команді», «Особистий розвиток лідера», «Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності»). В програмі в 2011 році прийняли участь близько 100 осіб – апарат Уповноваженого з прав людини, Рахункова палата, керівників вищого корпусу апаратах судів, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, ЦОВВ, Апараті Верховної Ради України, Адміністрації Президента та ін.[18].

З того часу такі програми проводяться щорічно. Програма розвитку лідерства реалізовується відповідно до Порядку проведення та організації Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії. Даний Порядок затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 728 від 25 серпня 2010 року [16].

Інституціоналізація розвитку лідерства на державній службі продовжилась Концепцією розвитку та формування вищого корпусу державної служби на 2011-2015 роки, схваленої Кабінетом Міністрів України 17 листопада 2010 р., яка визначала концептуальні напрями і пріоритети формування та розвитку вищого

корпусу державної служби, шляхи удосконалення процедури професійного розвитку вищого корпусу державної служби та управління персоналом [20].

Визначення та формулювання поняття «лідерство», рекомендації керівникові щодо поведінки для здійснення лідерства у органах державного управління вперше з'явились в офіційному документі – Указі Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 в контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики [12, 21].

Прийняття Стратегії реформування служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в Україні на період до 2017 року, визначення плану заходів щодо реалізації Стратегії, затверджених розпорядженням Кабінету міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р стали важливим кроком в напрямку формування лідерського потенціалу державної служби та підвищення її інституційної спроможності [22].

В Стратегії реформування визначено мету, головні проблеми галузі, індикатори реформи державної служби, напрямки реалізації реформування для розвитку служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в цілому відповідно до вимог Європейського співтовариства з атомної енергії і їхніми державами-членами, Європейського Союзу, Угоди про асоціацію між Україною, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [23-24].

Формування ефективної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та на державній службі з урахуванням навичок, умінь, особистісних якостей, знань, посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців, що сприятимуть формуванню корпусу лідерів-управлінців, є одним з головних напрямків Стратегії [24].

Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженою Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015, визначено головні напрямки реформування державної служби з метою фіксації до кандидатів на державну службу більш високих вимог (наприклад, рівень лідерського потенціалу) [23]. Програма діяльності Кабінету Міністрів, затверджена 14 квітня 2016 р. також включає напрямки реформування системи професійного навчання державних

службовців, запровадження в системі державної служби сучасних інструментів управління персоналом, визначає орієнтири розвитку лідерства [24].

Реалізація однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією приведення державної служби до сталого розвитку, обумовила прийняття нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності з 1 травня 2016 р. Прийняття закону стало рушійною силою в напрямку модернізації управління на державній службі, створення нових векторів розвитку лідерства на державній службі [25].

Закон створює умови для прийняття на державну службу осіб з лідерським потенціалом, визначає порядок та принципи реалізації права рівного доступу громадян України до державної служби, організаційні та правові засади забезпечення професійної, публічної, ефективної, орієнтованої на громадян, політично неупередженої державної служби.

Переважна кількість нормативно-правових актів, що забезпечують реалізацію вимог нового Закону України «Про державну службу» розроблена Національним агентством України з питань державної служби. Для посади державної служби категорії «А» передбачено наступні компетенції трансформаційного лідерства: управління проектами; управління змінами (оцінка ефективності змін, формування плану покращень та змін; управління реакцією на зміни); управління персоналом та організацією (контроль та організація роботи, мотивування, управління якісним обслуговуванням; управління людськими ресурсами); наявність лідерських навичок (встановлення пріоритетів, орієнтирів, цілей; стратегічне планування; ведення ділових переговорів; здатність виконувати одночасно декілька завдань; вміння працювати з великим обсягом інформації; досягнення кінцевих результатів). Зазначені компетенції визначені Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448, яка затвердила Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби [26].

Наказом Національного агентства з державної служби від 04 червня 2020 року №94-20 визначено спеціальні вимоги для посадових осіб, які перебувають на посаді категорії «Б» і «В» державної служби (табл. 2.2) [27].

Таблиця 2.2

Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» (спеціальні вимоги) [27]

1.Професійні знання	Відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів
2.Лідерство	1) вміння обґрунтувати власну позицію 2) досягнення кінцевих результатів
3.Прийняття ефективних рішень	1) вміння вирішувати комплексні завдання; 2) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів
4.Комунікації та взаємодія	1) вміння ефективно комунікувати та публічних виступів 2) співпраця та налагодження ефективної взаємодії
5.Впровадження змін	1) реалізація плану дій та покращень; 2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; 3) оцінка ефективності здійснення змін
6.Управління організацією роботи та персоналом	1) організація і контроль роботи 2) оцінка і розвиток підлеглих; 3) управління конфліктами
7.Особистісні компетенції	1) аналітичні здібності; 2) інноваційність та креативність; 3) вміння працювати в стресових ситуаціях

Отже, лідерство є складовою профілю компетентності посад категорії «Б». Такі посади, як заступники голів місцевих державних адміністрацій; керівники апаратів місцевих та апеляційних судів, керівники та структурних підрозділів апаратів судів, їх заступники; керівники структурних підрозділів органів виконавчої влади, міністерств, інших державних органів, їх заступники, керівники структурних підрозділів, їх заступники, територіальних органів; керівники структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України, їх заступників належать до посад категорії «Б» згідно до Закону України «Про державну службу».

Закон України «Про запобігання корупції» [28], Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [29] акцентують увагу та визначають компетенції державних

службовців, виконання яких забезпечить високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

Отже, нормативно-правова база України стосовно розвитку лідерства посадових осіб органів державної влади сформовано за окремими напрямками. Однак, професійне навчання є єдиним напрямком розвитку лідерства в державних службовців. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади.

2.2 Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ

Лідерство на початку XXI століття розглядають як ключовий чинник успішності діяльності установ. Зусилля розвинених країн та країн, що розвиваються, направлені саме на розвиток лідерства для посилення своєї конкурентоспроможності на міжнародній арені. Лідерство можна розвивати в публічному, приватному секторах та на державній службі. Лідерство представляє собою сучасну концепцію управління та основою належного демократичного врядування.

В державній службі лідерство є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій та має низку особливостей. Характерною рисою лідерства на державній службі є наявність адміністративно-командної системи, яка породжувала вольових, авторитарних, сильних лідерів із стереотипним мисленням, твердим характером та неприпустимістю до інакомислення. Основою такої адміністративно-командної системи є використання формальної сукупності правил управління діяльністю установи, при чітко окреслених відповідальності та права ієрархічна структура авторитету, розподіл завдань як офіційних обов'язків, чітко виражений поділ праці, високий рівень спеціалізації. Тривалий час такий стиль лідерства керівників дозволяв ефективно виконувати регулятивні функції соціального управління.

Лідерство, маючи ресурс неформального впливу, є компонентом ефективної управлінської діяльності, так як лідерство має місце лише тоді, «коли інші з готовністю тимчасово приймають цілі групи як свої власні» [30].

Будучи однією з форм організаційної поведінки, пов'язаної з реалізацією влади, лідерство обумовлюється визнанням права здійснювати вплив на підлеглих (легітимність влади) і особливими (референтними) діловими, особистими якостями керівника. Лідерство – поняття більш вузьке, ніж керівництво (управління). Будучи атрибутом ефективного керівництва, лідерство має низку відмітних ознак, які відокремлюють його від формального управління.

Лідерами стають в результаті визнання послідовниками-підлеглими права здійснювати владу в діловій (формальній) і неформальній сферах. Лідерство виявляється в зміні спонукання або компетенції співробітників, але на відміну від керівництва, яке також може призводити до подібних результатів, лідерство припускає такий вплив на дію і характер діяльності своїх послідовників, при якому використовуються не примусові форми впливу.

Стратегічною умовою ефективного врядування в Україні є визначення нового курсу розвитку держави, реалізація адміністративної реформи, розвиток лідерства на державній службі. Обдарованим, талановитим керівникам в системі державної служби, які вміють ефективно вирішувати управлінські та соціальні конфлікти, використовують інноваційні персонал-технології, володіють навичками формувати лідерів з підлеглих та успішно реалізують свій комунікативний потенціал, належить ключова роль в державній службі.

Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку з питань спроможності державної служби та лідерства визначають, як країни можуть забезпечити, щоб національна державна служба змогла вивести у майбутнє державний сектор, відповідала цілям політичних викликів. Основою Рекомендацій є розроблені Робочою групою з питань менеджменту та державної зайнятості ґрунтуються на наборі загальноприйнятих принципів. Високому рівню участі громадян, державних службовців, експертів з усього світу сприяли широкі громадські консультації, організовані до 14 вересня 2018 року під час розробки

Рекомендацій до 14 вересня 2018 року. Приймати участь у формуванні лідерства та майбутньої зайнятості в державному секторі заохочувалися міжнародні організації, менеджери з відбору персоналу, приватні особи, керівники з управління персоналом, науковці, уряди [31].

На основі трьох головних векторів розвитку у Рекомендаціях виділено 14 принципів державної служби:

I. Лідерства та культура, які визначені цінностями.

1. На основі цінностей сприяння прийняттю рішень та виділення цінностей державної служби.

2. Формування на державній службі спроможності лідерства.

3. Забезпечення інклюзивної, безпечної державної служби, що показує різноманітність представленого суспільства.

4. Формування в довгостроковій перспективі інноваційної та активної державної служби.

II. Ефективні та досвідчені державні службовці.

5. Для перетворення на суспільно корисні послуги політичного бачення необхідно постійно визначати необхідні компетенції та навички.

6. Утримання та залучення робітників з необхідними для ринку праці компетенціями та навичками.

7. Для забезпечення рівного та справедливого ставлення просування, відбір, добір кандидатів на основі принципу відкритості та прозорості.

8. Розвиток необхідних компетенцій та навичок на основі створення середовища навчання, культури на державній службі.

9. Визнання ініціативи, ефективності, таланту працівника, їх оцінка та винагородження.

III. Адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості.

10. Визначення інституційних обов'язків в галузі управління людьми.

11. На основі інклюзивного та доказового планування розробка системного, стратегічного, довгострокового підходу щодо управління людьми.

12. Визначення необхідних умов для адаптивності, зовнішньої та внутрішньої мобільності робочої сили для відповідності навичкам, що користуються попитом.

13. Пропозиція та виділення прозорих умов та правил зайнятості відповідно до функцій посади.

14. Гарантування спроможності працівників брати участь в управлінні, як партнери, державними послугами та сприяти вдосконаленню процесу надання державних послуг [31].

Державні службовці мають підвищувати свою кваліфікацію, володіти необхідними лідерськими навичками, щоб бути провідниками системних реформ, лідерами у змінному суспільстві.

Державна політика України у сфері європейської інтеграції спрямована на входження в європейський політичний, економічний, соціальний, правовий простір з метою набуття країною членства в Європейському Союзі (ЄС) та проведення відповідних євроінтеграційних реформ, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС.

Одним з зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Тільки фахівці з відповідними навичками та знаннями в сфері державної політики можуть здійснювати процес проведення євроінтеграційних реформ та управління змінами.

Важливою функцією лідера на державній службі є управління людськими ресурсами, що означає можливість впливати на підлеглих, використовуючи якості партнерства і поваги, переконаності, новаторства та далекоглядності, та

формувати ефективну комунікацію в колективі, необхідну для успішної діяльності організації [32, с.50].

Для лідера на державній службі важливо розуміти, як їхня особистість, їхній стиль, впливає на поведінку та результативність інших, розуміти особливості власної реакції на зміни, як ефективніше отримувати та надавати зворотній зв'язок, підтримувати та розвивати продуктивну співпрацю та стосунки; як краще управляти собою та розвивати та побачити потенціал інших в повній мірі. Для того, щоб бути спроможними виконувати ці функції є необхідним відповідне навчання, яке сприятиме спроможності управляти людьми, формуванню власного лідерського стилю.

Комунікація – це посилка й одержання інформаційних повідомлень індивідами в період взаємодії. Особлива роль лідера в управлінні комунікацією (серед членів організації, організації в цілому) визначається циклічністю комунікації. Комунікаційний цикл може бути або позитивним (зміцнення взаємної довіри, збільшення обсягу інформації), або негативним (падіння взаємної довіри, обмеження обсягу інформації).

Метою будь-якої комунікації є обмін інформацією, яка становить певний інтерес для реалізації цілей індивідів, залучених у цю комунікацію. Індивіди потребують добротної інформації, яка, по-перше, може забезпечити їм якісне виконання завдань; по-друге, дозволить погодити їхні дії з урахуванням планів і намірів оточуючих людей.

Зусилля лідера забезпечують йому позитивний цикл організаційної комунікації в тому випадку, якщо їх вдається реалізувати в таких напрямках:

позитивний вплив на мотивацію всіх індивідів і груп в організації в бік взаємного зміцнення готовності до відкритого обміну достовірною інформацією, яка потрібна членам організації й взаємодіючим з нею структурам для оптимального досягнення організаційних цілей;

підтримка балансу сили й впливу між членами організації й соціальними групами, який приводить до розвитку кооперативного характеру комунікації (дисбаланс сили, як правило, означає, що який-небудь індивід або група

одержують можливість контролювати комунікацію, визначаючи її характер відповідно до своїх інтересів, що можуть суперечити організаційним змінам);

забезпечення своєчасності й доступності інформації щодо цілей, завдань і перспектив організації, політики менеджменту для всіх співробітників організації. Доступність інформації припускає встановлення й підтримку різноманітних каналів і методів обміну даними, які необхідні членам організації для ефективної діяльності; затвердження цінностей позитивної й довірчої комунікації, норм і процедур здійснення комунікації, які визначають оптимальний ступінь відкритості обміну інформацією; забезпечення своєчасного й позитивного зворотного зв'язку на всі повідомлення підлеглих незалежно від їхньої цінності з погляду керівництва й характеру (підтримка політики керівництва або критика); підтримка й зміцнення авторитету тих індивідів і структур, які мають імідж надійних і достовірних джерел інформації з проблем організаційної діяльності.

Бар'єрами, які перешкоджають ефективній організаційній комунікації, є: страх підлеглих виявити ініціативу та вільність думок, підмінивши тим самим лідера;

відсутність готовності керівництва до відкритості комунікації;

непропорційність інформаційних потоків зверху вниз і знизу нагору;

втрата й викривлення змісту повідомлень посередниками;

феномен групового мислення.

Висока продуктивність діяльності організації визначається наявністю лідерів, здатних і готових керувати формальними й неформальними комунікаціями, створювати єдину комунікативну систему організації, яка забезпечує всім її членам доступ до достовірної й повної інформації.

Дослідження, проведені журналістами Forbes, дозволили виділити 10 ключових правил комунікацій справжніх лідерів.

1. Не розмовляти зверху, довіряти одне-одному для забезпечення ефективної комунікації.

2. Бути більш персональними. Триматися віддалено від підлеглих, але цікавитись особистим життям співрозмовника, як навчає класична бізнес-теорія

керівників. У разі, якщо необхідно стати не просто формальним менеджером, а справжнім лідером – потрібно ігнорувати це правило.

3. Переходити до суті. Навчитися говорити чітко і однозначно. Основне завдання лідера – швидко переходити до суті розмови, щоб співрозмовник зрозумів, про що говорять. Не витрачати час співрозмовника та власний час на необов'язкові та неважливі речі.

4. Фокусуватися на тому, що лідер може дати, а не на тому, що хоче отримати. Ідеї та візії найкращих комунікаторів можуть надихати співрозмовника. Вміння зрозуміти особу, з ким розмовляють і спробувати надати йому те, що йому потрібно, є ключом для такого натхнення.

5. Навчитися відкривати свою свідомість, виключити «закриту» свідомість, що є для нових можливостей головною перешкодою. Необхідно враховувати та прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх.

6. Комунікація формується на вмінні говорити.

7. Замінити его емпатією. Проявляти щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяти власному его заволодіти ситуацією.

8. Помічати деталі, які не були озвучені, але виражені настроєм, жестами, словами, інтонацією. Це досягнення справжньої майстерності характерно для великих лідерів.

9. Завжди знати, про що говорять.

10. Звертатися до груп як до індивідів. В швидко змінних умовах найкращі комунікатори швидко адаптуються до наявної ситуації [33].

Таким чином, з точки зору компетенції керівників усіх рівнів, які обіймають на державній службі адміністративні посади «ефективна комунікація» розглядається як спроможність до ефективного обміну інформацією по вертикалі та горизонталі для досягнення підтримки та розуміння в процесі реалізації стратегії організації. Ефективна комунікація – це здатність забезпечувати постійний зворотній зв'язок та прислухатися до інших; вміння зрозуміло та чітко формулювати власну точку зору, враховуючи в різних умовах потреби аудиторії, використовуючи різні способи та форми комунікації [34, с.8].

Для проведення оцінювання у країнах ЄС основними вимогами є об'єктивність, професіоналізм, ефективність (підзвітність за витрати), результативність, справедливість (рівне ставлення, недискримінаційність), прозорість. Підтримка результативної діяльності державних службовців шляхом її заохочення та визнання, сприяння досягненню очікуваних результатів діяльності державної установи є головною метою оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Відповідно до стандартів та принципів державної служби Європейського союзу уряд України вдосконалює вітчизняну практику управління людськими ресурсами. Розвиток на державній службі вищої керівної ланки державної служби, усіх рівнів лідерів-керівників є ключовим напрямком модернізації державної служби. Такі керівники мають бути відповідальними та спроможними в процесі реалізації системних реформ. Фундаментом для реформування інституту державної служби є саме якість лідерства.

В Україні запроваджено та успішно реалізується низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби спрямованих на розвиток лідерства. Стратегічною метою цих програм є розвиток у керівників державної служби вищого корпусу управлінських та лідерських навичок, які використовуються для оперативного реагування на виклики та вимоги європейської інтеграції, економічного розвитку, суспільної трансформації.

Впровадження та формування програми розвитку лідерства пов'язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на професіоналізацію державної служби та реалізацію урядових реформ. Державні службовці вищого корпусу мають вести працівників за собою та бути взірцем для співробітників. Впровадження таких програм відповідає потребам вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами. Вони покликані забезпечувати можливості для підвищення кваліфікації та обміну досвідом відповідно до вимог часу, розвивати компетенції керівників та надавати допомогу в процесі реалізації своїх повноважень.

Програма розвитку лідерства, яка розроблена на основі груп компетенцій лідерства, вивчення потреб у навчанні керівників державної служби та успішно реалізується в Україні, направлена на вдосконалення професіоналізації державної служби, управління людськими ресурсами, сприяння вдосконаленню ефективності діяльності державного управління, досягнення сталого розвитку лідерства. Вперше в історії державної служби в 2010 році в Україні для врахування потреб у розвитку та навчанні були проведені широкомасштабні дослідження українських державних службовців, які реалізуються з року в рік (напівструктуровані інтерв'ю, анкетування, фокус-групи).

176 представників вищого корпусу (другої та першої категорії посад), 454 державних службовця різних посад з 55 ЦОВВ прийняли участь в анкетуванні. З першими заступниками керівників 15 відомств проведені напівструктуровані інтерв'ю. З 51 ЦОВВ 99 осіб прийняли участь у 14 фокус-групах. Методикою вивчення потреб є метод «360 градусів». Ця методика дозволила провести оцінку потреб, компетенцій, якостей особи, групи осіб різних точок зору – колег, керівників і підлеглих. Виходячи із цього було змодельовано портрет керівника – ідеального лідера очима державних службовців:

- 1) організатор, вмє налагодити роботу,
- 2) ініціатор, генератор ідей,
- 3) може повести за собою, до нього тягнуться люди,
- 4) серце команди,
- 5) чітко формулювати ідею та визначати завдання – дає можливість розвивати та виконувати іншим;
- 6) не вдається до надмірного контролю,
- 7) дає працівнику свободу, поважає професіонала,
- 8) не тисне на працівників, тонкий психолог,
- 9) стриманий, керує емоціями, поводить коректно,
- 10) однаково ставиться до всіх працівників,
- 11) може швидко зорієнтуватися,
- 12) здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх,

13) бере на себе відповідальність за управління людьми, не перекладає провину на інших.

Програма дозволила слухачам поглибити свої знання, отримати нові знання, систематизувати їх. Використати отримані знання та навички в роботі змогли 52% опитаних на момент оцінювання. Слухачі, як правило, проводили практичні справи у своєму колективі, ділилися інформацією про Програму у своїх установах. 76% опитаних надавали матеріали з тренінгів колегам, усі опитані поверталися до цих матеріалів в процесі роботи.

В сучасних умовах актуальним та нагальним питанням стає розвиток організацій-лідерів, здатних діяти по-новому відповідно до нових цінностей, викликів часу. Такі зміни потребують визнання нових способів співпраці та цінностей, зміни управлінських процесів, підходів, культурних трансформацій.

Працівники-лідери є гарантом існування організації-лідера, тому розвиток лідерства в організації є головною тенденцією в сучасних умовах. Мається на увазі корпоративне лідерство спільноти керівників, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади.

Розвиток лідерства стосується керівників усіх рівнів на державній службі. Певна специфіка діяльності характерна для кожної посади чи рівня. Лідерство розглядають як загальну вимогу для керівників усіх рівнів. Це стандарт поведінки, який очікується на практиці та вважається за приклад. Лідерство – це те чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов'язків.

Відтак, лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як фундаментальної основи життєдіяльності людей. В процесі комунікації цінності передаються на різних рівнях. Демонстрація цінностей керівника, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури, проводиться через його поведінку. Впливовою силою, яка дозволяє розвивати бачення на стратегії діяльності, будувати ефективні моделі лідерства у системі державної служби, що стане запорукою побудови ефективної держави в

Україні, є визнання у команді спільних цінностей. Розробка профілю компетенцій лідерства є головною умовою належного врядування та виступає ключовим інструментом щодо розвитку державної служби в Україні. Цей інструмент виділяє необхідні вміння та навички державного службовця для розвитку професійної державної служби та реалізації належного врядування.

У багатьох сферах управління людськими ресурсами використовуються профілі компетенцій лідерства: при оцінці діяльності, просуванні та доборі персоналу, плануванні людських ресурсів, плануванні розвитку та кар'єри. Основою для вдосконалення підходів та навчальних програм підвищення кваліфікації, професійного розвитку державних службовців, визначення особистих потреб у навчанні є профілі компетенцій лідерства.

Профіль компетенцій лідерства описує компетенції, здібності, навички ефективного лідера в організації. Він не включає зумовлені сферою діяльності та конкретними посадами технічні, галузеві, вузькопрофесійні компетенції. Профіль стосується функцій лідерства безпосередньо, визначає бажаний набір компетенцій – управлінських функцій, які мають виконуватися або виконуються державними службовцями-керівниками.

Профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати місцевий контекст, потреби, національні особливості. Незважаючи на типи організацій, сферу використання компетенцій, в різних країнах компетенції лідерства є досить схожими, але контекст їх визначення відмінний. Надання соціальних та економічних послуг громадянам, задоволення «публічного інтересу» є важливим фактором результативності діяльності органів державної влади.

Загальна система врядування впливає на функції державних службовців. При розробленні профілів компетенцій лідерства в Україні проводилося відповідне дослідження для того, аби врахувати національну специфіку та потреби. На основі вивчення тенденцій та найкращих практик щодо розробки інструментарію дослідження (анкети) та профілів компетенцій лідерства за участі державних службовців I-IV категорій посад в 2013 році було проведене дослідження (пре-тест анкети) державних службовців всіх рангів. Дослідження

включало кількісне дослідження (анкетування) щодо оцінки компетенцій керівника, необхідних часу та функцій керівників, особистих пріоритетів щодо підвищення кваліфікації, компетенцій на державній службі для керівника-лідера.

Для проведення глибинних дискусій та презентації попередніх результатів дослідження 33 особи прийняли участь у чотирьох фокус-групах, до яких було залучено представників з 13 відомств.

Володіння знаннями щодо процедур та механізмів діяльності на державній службі, дотримання принципів державної служби є для керівників важливими компетенціями. Вони визначають загальні обов'язкові для всіх умови перебування на державній службі та є для інших компетенцій рамковими. В межах організації для всіх управлінських рівнів ключові групи компетенцій лідерства є однаковими, але залежно від функцій на різних рівнях вони застосовуються по-різному.

Наприклад, для всіх необхідні комунікаційні навички. Значно відрізняються від навичків заступника міністра щодо конкретного напрямку дій, надання стратегічних рекомендацій навички керівника базового рівня, до повноважень якого входить організація роботи спеціалістів.

Проект профілів компетенцій лідерства використовуються для трьох рівнів лідерства (трьох рівнів компетенцій): для базового рівня керівників, середньої ланки, керівників вищого рівня. Такий поділ визначено на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу обсягу роботи, рівня управлінської відповідальності, природи функцій лідерства, управлінських функцій).

За участі державних службовців, що обіймають різні посади, в рамках проведення фокус-груп визначено три рівні таких посад. Суттєві розбіжності, які наявні між різними функціональними рівнями керівників демонструють різні рівні компетенцій. Профіль включає опис неефективної поведінки, спільної на державній службі для усіх управлінських рівнів, опис діяльності відповідно до трьох рівнів компетенцій, визначення основних груп компетенцій лідерства. Відтак ключовими групами компетенцій лідерів на державній службі в Україні визначені наступні:

спрямованість на результат – це здатність до управління наявними ресурсами, здатність послідовно та прогнозовано діяти згідно визначених цілей, брати на себе відповідальність для досягнення визначених результатів;

орієнтація на визначені результати діяльності – пов'язана із очікуваннями успішного впровадження реформ, якості діяльності державних службовців, розвитку ефективної державної служби, яка здатна гарантувати надання послуг населенню та відповідати викликам сьогодення.

Під здатністю генерування шляхів розв'язання проблем та нових ідей, об'єктивно вивчати, викладати, сприймати інформацію на основі врахування тенденцій та деталей, узагальнення їх з різних джерел, визначення причинно-наслідкових зв'язків, основних проблем, розуміють аналітичне мислення. Основою для послідовності дій, скоординованості, розвитку довгострокового бачення є аналітичне мислення

З метою використання можливостей, забезпечення поступовості дій, задоволення суспільних потреб, далекоглядності наявних проблем серед ключових функцій державних службовців виділяють дотримання визначених стратегій розвитку, спроможність обґрунтування діяльності на основі стратегічного планування та аналітичного мислення.

Серед основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні, можна виділити: невідповідність викликам сьогодення та новим потребам статусу та ролі кадрових служб місцевого самоврядування та органів державного управління; недосконалість законодавчої бази через відсутність міжнародного досвіду у сфері управління персоналом; відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління; недостатнє використання кращих практик управління людськими ресурсами на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі; недостатня орієнтація системи професійного навчання державних службовців; не сформованість комунікативного простору щодо обговорення шляхів вирішення наявних проблем; низький рівень ефективності та недосконалість системи професійної

підготовки керівників з лідерськими компетентностями на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1 Програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління

Успіх державних інституцій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. На державній службі серед основних критеріїв розвитку та вдосконалення керівників-лідерів виділяють наявність загальних основ (рамки) стратегії розвитку лідерства, які чітко окреслені та визначені компетенціями лідерства.

Згідно встановлених Законом України «Про державну службу» вимог за підсумками 2019 року проведене щорічне оцінювання державних службовців усіх органів державного управління (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Кількість державних службовців, які підлягали оцінюванню [35]

Показник	Кількість державних службовців, службової діяльності яких підлягали оцінюванню	Кількість державних службовців, результати оцінювання яких затверджено
Територія України	15857	15330
Території однієї або кількох областей, міста Києва	75736	74558
Територія одного або кількох районів, міст обласного значення	50117	49762
Разом	141710	139650

На базі результатів оцінювання для державних службовців вперше були сформовані індивідуальні програми професійного розвитку. У лютому 2019 року було проведено онлайн опитування державних службовців щодо сприйняття нової методики оцінювання співробітників державної служби. Анкетування, проведене для державних службовців по всій країні, свідчить, що місцеві державні адміністрації представляли 41% респондентів, центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) і їх територіальні управління – 20%, інші органи влади – 39%. Категорію «Б» представляли 39,5% респондентів, категорію «В» - 60,5%

Мотиватором дій вважають щорічне оцінювання 51% опитаних при даному показнику у 83% декілька років тому.

Тривалість процедури оцінювання досить різноманітна: у 41,8% опитуваних оцінювання займало 15 хвилин, у 39,2% - 30 хвилин; у 11,6% - 45 хвилин. Не вартим витраченого часу на щорічне оцінювання вважають 42% респондентів.

78% респондентів стверджують, що їх щорічна оцінка є об'єктивною та майже 80% - справедливою. В 2017 році 28% опитаних вважало, що результати щорічної оцінки державного службовця будуть повністю справедливими (61% - частково справедливими, 11% вважало, що не будуть справедливими), що будуть повністю об'єктивними – 25% (61 % - частково об'єктивними, 14% вважало, що не будуть об'єктивними). Результати власної щорічної оцінки оскаржували менше 1% респондентів [35].

Результати щорічного оцінювання державних службовців України за підсумками 2018 року представлені на рис. 3.1.3 наведеного рисунка можна зробити висновок, що 71,7% державних службовців місцевих державних адміністрацій за даними опитування отримали позитивну оцінку, 27% - відмінну.

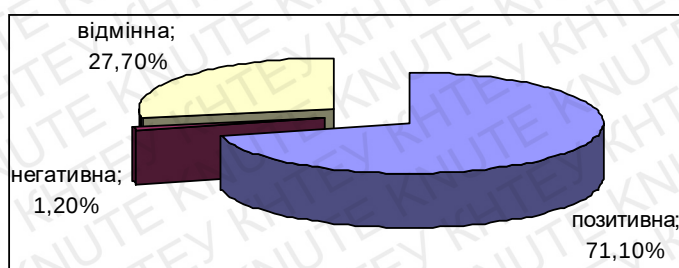


Рис. 3.1. Результати оцінки державних службовців у 2018 році

Джерело: [36]

Результати оцінки державних службовців у 2018 році в розрізі категорій посад наведено в Додатку А.

Результатів щорічного оцінювання державних службовців районних державних адміністрацій Кіровоградщини та Кіровоградської обласної державної адміністрації (ОДА) представлені в Додатку Б. Відмінну оцінку в Кіровоградській області отримали 27,9% державних службовців, позитивну – 72%.

Сучасна практика управління персоналом державної служби в Україні виявила такі проблеми цієї системи (системні проблеми):

до системи управління державною службою не включено безпосереднього керівника державного службовця, хоч на практиці саме він відповідає за організацію ефективної роботи підрозділу, постійно контактує з державним службовцем, організовує його діяльність, надихає, мотивує та заохочує на якісне виконання функцій державного управління, покладених на підрозділ;

при зміні підходів щодо функцій служб управління персоналом, не враховано, що у малочисельних органах державної влади усі ці функції іноді покладено на одну посадову особу (зокрема, в районних державних адміністраціях) і це не дозволяє повноцінно їх здійснити;

у центральних органах державної влади, де керівник органу не є членом Уряду, він займає вищу посаду державної служби у цьому органі та водночас є керівником державної служби й, відповідно, суб'єктом призначення державних службовців;

у місцевих державних адміністраціях керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права також суміщає функції загального управління та функції управління персоналом;

складність формування конкурсної комісії, зокрема у районних державних адміністраціях, структурних підрозділах зі статусом юридичної особи публічного права;

не закріплена чинним законодавством участь безпосереднього керівника: при відборі державного службовця на вакантну посаду (співбесіда, рекомендація до призначення), під час адаптації державного службовця при вступі на посаду та як наставника, зокрема вперше призначеного державного службовця (тому на практиці він часто незалучений до цих важливих кадрових процесів);

не закріплено чинним законодавством, а тому не прослідковується зв'язок: вимоги до компетентності державного службовця – застосування його знань та навичок під час практичної діяльності на посаді – розвиток компетентностей –

оцінювання застосування цих компетентностей та їх впливу на результати та якість діяльності.

Статтею 49 Закону України «Про державну службу» визначено, що програма професійного розвитку (індивідуальна програма підвищення кваліфікації) державного службовця складається на основі результатів щорічного оцінювання [25].

Одним з стратегічних напрямів процесу державотворення, здійснення адміністративної реформи в Україні на сучасному етапі є формування системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Основні завдання щодо реалізації цієї проблеми визначені Законами України «Про освіту» [37], «Про державну службу» [25], «Програмою кадрового забезпечення державної служби», затвердженою Указом Президента України від 10 листопада 1996 року №1396 [38], заходами правового і організаційного забезпечення реалізації Програми діяльності Кабінету Міністрів України від 10 листопада 1995 року №1035/95, іншими нормативними документами.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування можна визначити як навчання з метою оновлення та розвитку умінь та знань, які необхідні для найбільш ефективного вирішення завдань управлінської професійної діяльності [39].

На рис. 3.2. для цієї програми виділені способи визначення компетентності.

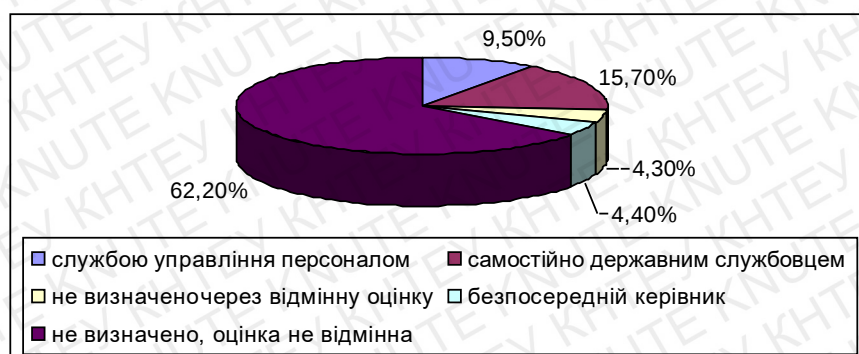


Рис. 3.2. Способи визначення компетентності державних службовців

Джерело: [36]

Типовим порядком визначено компетентності, які мають бути враховані в програмі професійного розвитку державного службовця. Хоча б одна з компетентностей призначена для 90% опитаних. Необхідні компетентності для 62,2% респондентів визначав безпосередній керівник, для 9,5% - служба управління персоналом, для 15,7% - самостійно.

Враховуючи тенденції розвитку служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в цілому, національна система підвищення кваліфікації працівників органів влади безумовно потребує свого вдосконалення та визначення нових пріоритетів. Важливим аспектом у цьому процесі є впровадження та вироблення нових інноваційних форм підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців, вдосконалення навчальних програм.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, майже 90% персоналу органів виконавчої влади та 85% органів місцевого самоврядування мають повну вищу освіту, у галузі знань «Державне управління» – 1,2 тис. осіб [40, с.141].

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації, поступово зменшується, що обумовлено скороченням чисельності працівників державних органів виконавчої влади та зміною у структурі системи органів виконавчої влади.

3.2 Пріоритети розвитку лідерства в державній службі України

Результативність та ефективність діяльності органу державного управління (Кіровоградської державної обласної адміністрації) залежить від успішності кожного співробітника та керівника-лідера.

З метою визначення на державному рівні шляхів удосконалення лідерських компетенцій, сильних та слабких сторін лідера, оцінки ефективності його роботи, аналізу лідерських якостей керівника державної служби необхідним є розробити відповідну методику. Дана методика дозволяє вказати на проблемні ділянки

керівника державної служби та передбачає вивчення в державній структурі моделі успішного керівника та була випробувана у діяльності державних службовців Кіровоградської державної обласної адміністрації.

На першому етапі проводиться збір інформації шляхом письмових відповідей на завчасно підготовлені питання. Анкета включає 50 питань, згруповані в 5 тематичних блоків (відповідну лідерську якість керівника державної служби). Такий підхід дозволяє виявити лідерські якості, які послаблюють потенціал керівника державної служби та оцінити сам потенціал.

Визначення коефіцієнту вагомості для кожного критерію (лідерських якостей державного службовця) проводиться на основі експертного методу. Для розрахунку використано представлений в табл. 3.2 перелік лідерських якостей, які найбільш повно характеризують державного службовця як лідера.

Відповідальність – свідоме ставлення керівника до своїх обов'язків. Керівник повинен бути відповідальним за вчинки своїх колег та свої вчинки, тобто бути відповідальним керівником, якому можна довіритись.

Таблиця 3.2

Основні лідерські якості державного службовця [41]

Позначення	Лідерські якості керівника державної служби	Критерії
X ₁	Відповідальність	Від 0 до 0,2
X ₂	Знання законодавчої бази держави	
X ₃	Рівновага між особистим життям та кар'єрою	
X ₄	Готовність до змін	
X ₅	Управління людськими ресурсами	

Рівень знання, який отримується завдяки саморозвитку, вивченню дисциплін у вищих навчальних закладах, визначають знання законодавчої бази. Такі знання нададуть можливість керівнику не виходити за межі своїх повноважень та чітко виконувати власні обов'язки.

Основною якістю для лідерства є рівновага між особистим життям та кар'єрою. Керівник не повинен розголошувати державні таємниці, вносити до свого колективу особисті проблеми.

Спроможність реалізовувати себе в особистому житті та на роботі, удосконалювати власні уміння, навички та постійно саморозвиватися – готовність до змін. Керівник-державний службовець має знайти підхід до кожного з колег, бути психологом, тому однією із важливих якостей для лідера є управління людськими ресурсами [41].

Оцінка ефективності лідерства проходить на другому етапі. Оцінка проводиться на основі наявних лідерських якостей керівника державної служби категорії «Б», «В». Виділено та визначено вказані якості, які характеризують лідерські якості державного службовця будь-яких рангів та категорії для визначення лідерського потенціалу державного службовця. Сума добутків виділених лідерських якостей керівника державної служби на їх критерії оцінки, які впливають на кожну з цих якостей найбільше дорівнює коефіцієнту лідерства ($K_{\text{л}}$). В державній службі модель успішного керівника можна представити в наступному вигляді [41] :

$$K_{\text{л}} = a \times x_1 + b \times x_2 + c \times x_3 + d \times x_4 + e \times x_5, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{л}}$ – коефіцієнт лідерства;

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 – основні лідерські якості керівника державної служби;

a, b, c, d, e – критерії оцінки відповідних якостей керівника державної служби. При цьому критерій a показує наявність судимості у державного службовця та оцінується від 0 до 5, де 0 – оцінка, при якій державний службовець має непогашену судимість, 5 – судимість відсутня. Критерій b представляє собою кількість років навчання в університеті в залежності від форми навчання (денна, заочна). Критерій c оцінює ефективність взаємодії та комунікації та оцінується від 0 до 5, де 0 – взаємодія відсутня, 5 – ефективна взаємодія. Саморозвиток державного службовця оцінюється від 0 до 5 та представляє собою критерій d для оцінки. Критерій e показує кількість людей в колективі та ефективність управління організацією, персоналом.

Результати розрахунків дозволять визначити, хто з керівників державної служби має найвище значення лідерських якостей та як цей факт впливає на його роботу. Найбільш визнаним суспільством, підходящим та успішним керівником є державний керівник-службовець з найвищим коефіцієнтом лідерства. Керівник має в отриманні надбавки до заробітної плати достатньо великі переваги, що є стимулом для керівника на більшу ефективність його команди та його роботи.

Становленню загальноприйнятих сучасних цінностей, партнерство, саморозвиток, ініціатива, гнучкість сприятиме розуміння своїх лідерських функцій керівником.

Взаємодія колективу та керівника, як лідера, має важливе значення та двосторонній характер:

сучасний управлінець сприяє вирішенню групових завдань власними діями;
колектив допомагає керівнику-лідеру задовольнити його потреби у приналежності, безпеці, самовираженні, повазі, самореалізації та суттєво впливає на мотивацію керівника-лідера.

До складових прояву мотиваційного аспекту взаємодії колективу та керівника-лідера відносять:

зміна індивідуальних характеристик сучасного управлінця як лідера: мотивація, сприйняття, система оцінювання, сфера уваги, за рахунок посилення уваги до інтересів інших членів колективу розширення сфери власної уваги;

суттєві зміни поглядів співробітника на оточуючих, себе, місце у колективі та залежність від дій колег життя співробітника.

В процесі впровадження нововведень для мотивації сучасного управлінця-лідера необхідні такі умови колективу підлеглих державних службовців:

широке інформування про майбутні зміни членів колективу, створення у вигляді всестороннього та детального обґрунтування «стартового майданчика» змін;

виявлення серед підлеглих груп, на які можна буде опиратися та які чинитимуть опір;

нейтралізація спротиву, підтримка активістів, заохочування критики,

залучення співробітників до дискусії;

для перехідного періоду створення особливої системи стимулювання, у пропонуваніх змінах прищеплення співробітникам зацікавленості;

створення умов для підтримки змін усіма членами колективу, основними «центрами влади», сприятливого морально-психологічного клімату, залучення співробітників до участі в перетвореннях, активної творчості;

за необхідності укладання угоди та проведення переговорів з неформальними лідерами, найбільш впливовими членами колективу [42].

Мотивація колективу безпосередньо впливає на якісні показники діяльності установи, тому сучасний керівник-лідер має концентрувати увагу на управлінні мотивацією колективу. Управлінські знання, які стосуються практики та теорії управління групою особистостей та особистістю професіоналів-державних службовців мають в управлінській діяльності особливе значення для керівника-лідера.

Основними складовими лідерського потенціалу доцільно вважати: ділові та особистісні риси, компетентність, установки, здібності, пріоритети, цінності, (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Елементи лідерського потенціалу [43]

Елемент	Сутність
Компетентність	Досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми
Особистісні та ділові риси	Впевненість в собі, енергійність, комунікабельність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність
Здібності	Інтелект, пам'ять, творчі здібності тощо
Установки, цінності, пріоритети	Відношення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію чи приймаючи рішення.

Навички, уміння, знання набувають особливої актуальності для формування успішного сучасного лідера. Досвід останніх років свідчить про спільну тенденцію простежується розвитку людських ресурсів на основі компетенцій та впровадження та розроблення системи менеджменту. Ключові елементи лідерської компетенції керівників-державних службовців наведено у Додатку В.

Необхідними для сучасних лідерів державної служби є такі компетенції:

1. Знання законодавства та професійні знання, що є обов'язковими на державній службі. Антикризовий менеджмент. Стратегічне бачення.
2. Особисті якості (вміння слухати, комунікабельність, уміння управляти людськими ресурсами, етичність та чесність, сміливість говорити правду керівництву та йти на ризик, відданість справі та позитивність, вміння мислити критично, аналітичні здібності, гнучкість, креативність, лідерство, амбітність, доброчесність, стійкість до стресів).
3. Самомотивація та мотивація.
4. Професійні знання/знання організації.
5. Робота в команд та з командою.
6. Розвиток взаємовідносин та їх удосконалення.

Для використання у сфері розвитку та навчання профілів компетенцій необхідно:

на основі профілів компетенцій лідерства та шляхом залучення кадрових служб розробити методологію оцінки потреб у навчанні;

на основі профілів компетенцій лідерства провести оцінку потреб керівників у навчанні;

відповідно до функціональних рівнів лідерства підготувати узагальнений звіт про потреби у навчанні керівників органів державного управління;

на основі визначених пріоритетів для керівників та проведеної оцінки потреб розробити стратегію навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України державних службовців згідно профілів компетенцій лідерства;

розробити план реалізації навчальних цільових програм, які будуть обов'язковими з визначеного переліку пріоритетних тренінгів тощо;

розробити комплексну стратегію навчання, яка б сприяла розвитку компетенцій лідерства, визначала різні механізми навчання (семінари, дистанційне навчання, круглі столи, короткі інформаційні сесії, неформальні зустрічі тощо).

В рамках процесу щорічного оцінювання діяльності державні службовці мають оцінюватись із врахуванням компетенцій лідерства, продемонстрованих впродовж року. Необхідно для кожної групи компетенцій описати та визначити показники, відповідно до яких можна стверджувати про володіння відповідними компетенціями, дотримання необхідних вимог. Зокрема, які індикатори відповідають різним рівням підсумкових оцінок та якими мають бути стандарти та критерії оцінки кожного керівника.

ВИСНОВКИ

Одним із найбільш пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави є формування високопрофесійного кадрового складу в органах місцевого самоврядування та державної служби. За умови соціально-економічних гарантій державної служби, поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою підвищення та упорядкування ефективності процесів реалізації та формування державного управління та державної влади є основною метою державної служби. Досліджено завдання, цілі державної служби. Формування та раціональне використання кадрів – важлива і актуальна проблема державного управління. Визначено суб'єкти, об'єкти, методи, принципи системи управління персоналом, її особливості та етапи реалізації.

Узагальнено теоретичні підходи до поняття «лідерство». Визначено, що лідерство – процес організації та управління невеликою соціальною групою, в якому авторитет керівника-лідера є рушійною силою, який направлений на досягнення в оптимальні терміни оптимального ефекту та групових цілей.

Досліджено нормативно-правові засади розвитку лідерства в Україні: Школа вищого корпусу державної служби, Програма розвитку лідерства, Канадсько-Український проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні, Стратегія державної кадрової політики, реформування служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в Україні на період до 2017 року, Концепція розвитку та формування вищого корпусу державної служби на 2011-2015 роки, Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» та ін. Серед вітчизняної нормативно-правової бази виділено Закон України «Про запобігання корупції», Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця», які визначають компетенції державних службовців, виконання яких забезпечує високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

Обґрунтовано, що одним з інструментів становлення вищого корпусу державної служби є впровадження профілів компетенцій лідерства, які наблизять вітчизняну практику ведення державної служби до європейських стандартів. Серед ключових груп компетенцій лідерства виділено: стратегічне планування та аналітичне мислення; здатність управляти з орієнтацією на результат керівників; навички ефективної комунікації, відповідальність за управління людськими ресурсами.

Виділено основні проблеми, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні: недосконалість законодавчої бази, невідповідність новим викликам та потребам ролі та статусу кадрових підрозділів державних органів; недостатнє запровадження на державній службі кращих практик управління персоналом, недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців; не сформованість комунікативного простору; низький рівень та недосконалість ефективності системи професійної підготовки керівників, відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління. Досліджено результати щорічного оцінювання та особливості формування програми підвищення кваліфікації державних службовців апарату структурних підрозділів Кіровоградської обласної державної адміністрації.

Систематизовано рекомендації щодо удосконалення взаємодії між підлеглим та керівником, взаємодії керівника як лідера й колективу, посилення мотивації колективу як соціальної мікросистеми. Запропоновано методичний підхід до оцінки лідерських якостей державного службовця. На основі дослідження сучасних концепцій лідерства виділено елементи лідерського потенціалу, ключові елементи лідерської компетенції керівників державних службовців, сучасні методи навчання лідерів публічної служби (фокус-групи, інтерв'ю перед камерою, тренінги, рольові ігри, міні-лекції).

У сфері розвитку та навчання для застосування профілів компетенцій лідерства доцільним є: розробити методологію оцінки потреб у навчанні, провести оцінку потреб керівників у навчанні; розробити стратегію навчання державних

службовців; відповідно до функціональних рівнів лідерства підготувати узагальнений звіт про потреби у навчанні керівників органів державної влади; розробити комплексну стратегію навчання та план реалізації цільових навчальних програм. Такі зміни в галузі реформування та розвитку кадрового забезпечення державної служби нададуть можливість підвищити ефективність програм підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серьогін С.М. Кадрова політика та публічна служба / С.М.Серьогін. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
2. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 3723-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 2015. - № 52. – Ст. 490.
3. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
4. Дубенко С. Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань (на допомогу слухачам системи підвищення кваліфікації державних службовців) / С. Д. Дубенко, В. І.Мельниченко, Н. Г.Плахотнюк. – К.: НАДУ, 2008. – 44 с.
5. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Над. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбаоок [таш.]. – Київ: НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін [та ін.]. 2011. – 524 с.
6. Мохова Ю.Л. Система управління персоналом в органах державної влади [Електронний ресурс] / Ю.Л. Мохова, Р.В. Сабадаш // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». – 2019. – №1. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf
7. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М.Логунова. – К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. – 95 с.
8. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки: матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних

службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р.. – Київ: «К.І.С.», 2005. – С. 141-147.

9. Шляхтун П. Політологія / П.Шляхтун. – К.: Либідь, 2005. – 374 с.

10. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R.Stogdill. – N. Y.: Macmillan, 1974. – 800 p.

11. Шатун. В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

12. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти / А.Ліпенцев // Науковий вісник. – 2013. – Вип. 12. – С.21-42.

13. Макиавелли Н. Избранные произведения / Н. Макиавелли. – Минск: Попури, 1998. – 672 с.

14. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електронний ресурс] // Головне управління державної служби України. – Режим доступу:

<http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D0%B2%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> (дата

звернення: 01.10.2020).

15. Хаїтов П.О. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади / П.О. Хаїтов // Публічне адміністрування: теорія і практика. – 2015. - №2. – С.2-18.

16. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії: постанова Кабінету Міністрів України № 728 від 25 серпня 2010 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2020).

17. Державна служба в цифрах. – Київ: НАДС, 2015. – 237 с.

18. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter-prezident/2014/koment_iner-prezident_2014_07_03.pdf (дата звернення: 01.10.2020).

19. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? / Я. Паства // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. – Київ: К.І.С., 2005. – С. 11-13.

20. Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011-2015 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України 17 листопада 2010 р. № 2113-р. // Офіційний вісник України. – 2010. - № 89.

21. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України №227 від 18 березня 2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR150227.html (дата звернення: 01.10.2020).

22. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Офіційний вісник Президента України. – 2015. - № 2. – С. 14.

23. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: постанова Верховної Ради України № 1099-VIII від 14.04.2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-19#Text> (дата звернення: 01.10.2020).

25. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.10.2020).

26. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: постанова Кабінету Міністрів України

№448 від 22.07.2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2020).

27. Про затвердження Методичних рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби №94-20 від 04 червня 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciyi-shchodo-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v> (дата звернення: 01.10.2020).

28. Про запобігання корупції: Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 01.10.2020).

29. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби №158 від 05.08.2016 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 01.10.2020).

30. Hogan R.. What we know about leadership / R.Hogan, G.Curphy, J.Hogan // Amer. Psychol. – 1994. – V.49. – 495 p.

31. Рекомендації ОЕСР з питань лідерства та спроможності державної служби [Електронний ресурс] // Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/en/component/k2/item/3295-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BE%...D0%B1%D0%B8> (дата звернення: 01.10.2020).

32. Діденко Н.Г. Сила лідера та його вплив: навчальний посібник для проведення тренінгу / Н.Г. Діденко, О.А. Стефанова. – Київ, 2015. – 40 с.

33. Mike Myatt. 10 Communication Secrets Of Great Leade [Електронний ресурс] // Forbes. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/04/04/10-communication-secrets-of-great-leaders/?sh=2931e70d22fe> (дата звернення: 01.10.2020).
34. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації: монографія / М. І. Пірен. – Київ: Талком, 2014. – 253 с.
35. Річний звіт. Національне агенство України з питань державної служби. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/zvit-nads-2018-stisnuto.pdf> (дата звернення: 01.10.2020).
36. Щорічне оцінювання – 2018: погляд зсередини [Електронний ресурс] // Державний службовець. – 2019. - №4. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/april/issue-4/article-43839.html> (дата звернення: 01.10.2020).
37. Про освіту: Закон України № 2145-19 від 05.09.2017 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 01.10.2020).
38. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби: Указ Президента України №1396 від 10 листопада 1996 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/view/u1035_95 (дата звернення: 01.10.2020).
39. Шапран Ю.О. Перспективи розвитку державної служби в Україні у контексті запровадження нового законодавства про державну службу / Ю.О.Шапран // Вісник НАДУ. – 2014. - №3. – С.99-108.
40. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 325 с.
41. Адамовська В. С. Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця [Електронний ресурс] / В. С. Адамовська // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. - №5. –

Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/29.pdf (дата звернення: 01.10.2020).

42. Підлісна Т.В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Т.В. Підлісна. – Київ, 2012. – 16 с.

43. Словіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства / Т.В. Словіцька // Університетські наукові записки. – 2009. - №3(31). – С. 306-312.

44. Процак К. В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців / К. В. Процак, І. Є. Матвій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. - №897. – Вип.2. – С. 86-91 (Серія: Проблеми економіки та управління).

45. Побережна В. А. До питання про розвиток інституційного лідерства / В. А. Побережна // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Харків: Фактор, 2015. – С. 54-55.

46. Tim A. Mau. Leadership competencies for a global public service / A. Mau. Tim // International Review of Administrative Sciences. – 2015. - №83(1). – pp.1-20.

47. Peter M. Kruiyen. Opening up the black box of civil servants' competencies / Peter M. Kruiyen, Marieke Van Genugten // Public Management Review. – 2019. vol.22. – pp.118-140.

48. Leadership for a High Performing Public Service: Towards a Senior Civil Service Systems in OECD countries [Електронний ресурс] // OECD, 2020. – Режим доступу: https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Leadership_for_a_high_Performing_Civil_Service.pdf (дата звернення: 01.10.2020).

49. Public service leadership competencies framework for the PEI Civil Service. – Public Service Commission: Prince Edward Island, 2018. – p.20.

50. Eric Swanson. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory / Eric Swanson, Sally Y Kim, Sae-Mi Lee, Jae-

Jang Yang, Yong-Ki Lee // Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2020. – vol.42. – pp. 88-96.

51. Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців / О.Г.Гуменюк // Актуальні проблеми психології. – 2016. – Т.1. – Вип.45. – С. 23-29.

ДОДАТКИ

Результати щорічної оцінки державних службовців України в 2018 році

Додаток А

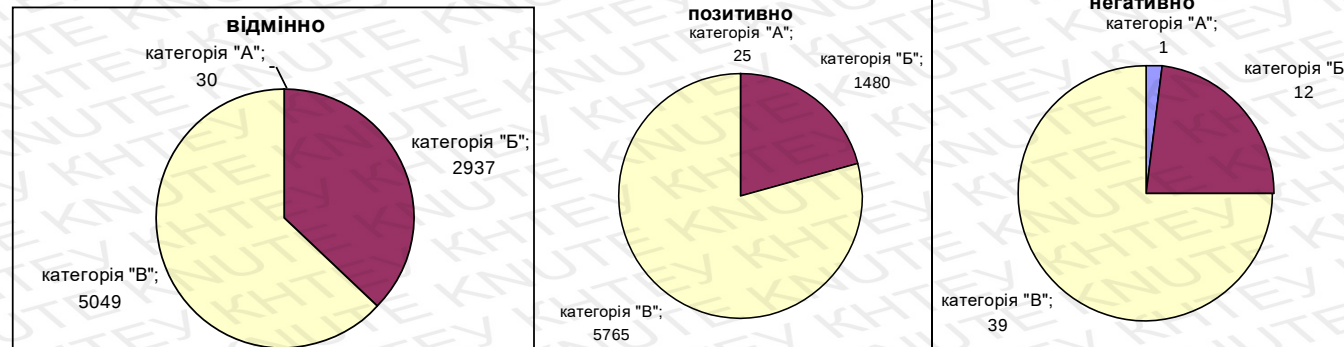


Рис.А.1 Кількість державних службовців, які одержали оцінку (територія України) [39]

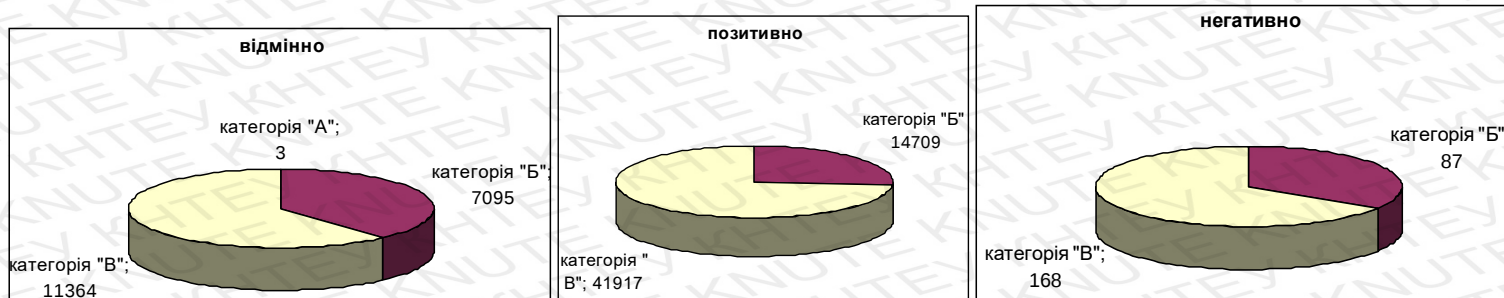


Рис.А.2 Кількість державних службовців, які одержали оцінку (територія однієї або кількох областей) [39]

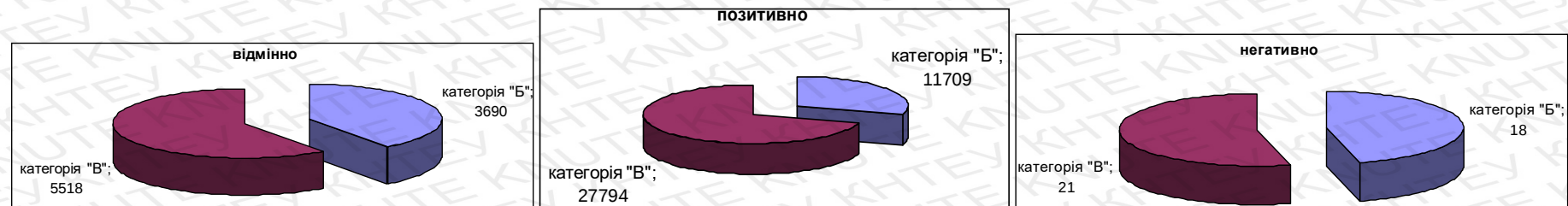


Рис.А.3 Кількість державних службовців, які одержали оцінку (територія одного або кілької районів) [38]

Результати щорічної оцінки у місцевих державних адміністраціях Кіровоградської області

Додаток Б

Таблиця Б.1

Результати щорічної оцінки у місцевих державних адміністраціях Кіровоградської області [39]

Юрисдикція державного органу	Кількість державних службовців, які підлягали оцінюванню	Кількість державних службовців, результати оцінювання яких було затверджено	Кількість державних службовців, які одержали оцінку								
			Оцінка «відмінна»			Оцінка «позитивна»			Оцінка «негативна»		
			разом	«Б»	«В»	разом	«Б»	«В»	разом	«Б»	«В»
Апарат ОДА і структурні підрозділи	409	404	67 (16,6%)	37	30	336 (83,3%)	108	228	1	0	1
РДА	1440	1429	444 (31,1%)	210	234	984 (68,9%)	392	592	1	1	0
Разом	1849	1833	511 (27,9%)	247	264	1320 (72 %)	500	820	2	1	1

Таблиця Б.2

Визначення компетентностей для державних службовців Кіровоградської області категорії «Б», «В» [30]

Орган влади	Знання законодавства	%	Професійні знання	%	лідерство	%	Прийняття ефективних рішень	%	Комунікації та взаємодія	%	Впровадження змін	%	Управління організацією роботи та персоналом	%	Особистісні компетенції	%
Категорія «Б»																
Територіальні ЦОВВ	122	27,9	104	23,7	39	8,9	109	24,9	62	14,2	139	31,7	78	17,8	44	10,0
ОДА	32	34,4	25	26,9	8	8,6	18	19,4	9	9,7	29	31,2	13	14,0	2	2,2
РДА	43	20,5	26	12,4	17	8,1	31	14,8	19	9	41	19,5	27	12,9	12	5,7
Категорія «В»																
Територіальні ЦОВВ	303	33,3	367	40,3	94	10,3	110	12,1	203	22,3	137	15,0	23	2,5	-	-
ОДА	62	34,8	51	28,7	18	10,1	17	9,6	46	25,8	38	21,3	17	9,6	-	-
РДА	91	34,9	65	24,9	20	7,7	14	5,4	40	15,3	19	7,3	24	9,2	-	-

Ключові елементи лідерської компетенції керівників державних службовців

Додаток В

Таблиця В.1

Ключові елементи лідерської компетенції керівників державних службовців [46]

Знання	Загального законодавства держслужби
1	2
Уміння	вести переговори та вміння комунікувати, аналітично мислити та здійснювати стратегічне планування, здійснювати управлінську діяльність з орієнтацією на результат, визначати потреби громади, готовність відстоювати, забезпечувати дотримання та захист прав та свобод, що гарантовані громадянами, планувати і раціонально використовувати свій робочий час, зберігати високу працездатність в екстремальних умовах за необхідності виконувати роботу в короткі терміни, визначати цілі та пріоритети, своєчасно виявляти і попереджати потенційно небезпечну ситуацію, сприймати різні точки зору, позиції і знаходити компроміс, визначати і обґрунтовувати необхідність змін для поліпшення існуючих процесів, виявляти потенційні можливості і наслідки впровадження запропонованих, вміння подолати опір змінам, брати особисту відповідальність за прийняття ризикованих рішень, організовувати контроль за ефективністю використання ресурсів, враховувати результати цього контролю під час подальшого використання ресурсів, уміти приймати рішення, дотримуючись встановленої процедури, на своєму рівні відповідальності, просто і дохідливо пояснювати складні теми, роз'яснювати складні питання менш досвідченому державному службовцю, встановлювати ефективну взаємодію з колегами всередині державного органу, а також міжвідомчу взаємодію,

	вибудовувати чесні і справедливі відносини з колегами, засновані на взаємоповазі, уміти створювати атмосферу взаємодопомоги і підтримки членів команди, викликати прагнення співпрацювати, а не змагатись, інноваційно мислити, приймати нестандартні рішення, розподіляти завдання, враховуючи знання, досвід, здібності, особисті якості і мотивації підлеглих для забезпечення якості і своєчасності виконання завдань,
--	--

Продовження табл.В.1

1	2
Навички	бути відповідальним за управління людськими ресурсами, проводити зустрічі і спілкування з громадянами, а також представниками громадських організацій, виявляти зміни і коригувати дії з метою підвищення результативності, працювати з різними джерелами інформації, з різними даними, з великими обсягами інформації, виявляти особисті сильні і слабкі сторони, потреби у саморозвитку з метою підвищення результативності, вирішувати конфліктні ситуації, аналізувати безліч взаємодіючих факторів, ґрунтуючись на неповній та/або суперечливій інформації, готувати службові листи, включаючи відповідні звернення державних органів, громадян та організацій у встановлений термін.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Студента 2-го курсу, 10-м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Ярошенко
Микола
Миколайович

(підпис студента)

Науковий керівник
к.е.н.,
доцент

Сонько
Юлія
Анатоліївна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
доцент

Ладонько
Людмила
Степанівна

(підпис гаранта)

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування), 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 52 друковані сторінки. Робота містить 8 рисунків, 7 таблиць.

Метою роботи є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення державної кадрової політики на лідерських засадах в умовах реформування публічного управління.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- дослідити особливості управління персоналом в органах державного регулювання;

- системно узагальнити концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі;

- визначити нормативно-правові засади розвитку лідерства на державній службі в Україні;

- виявити та розкрити тенденції розвитку лідерства в системі публічної служби України в умовах реформування;

- обґрунтувати необхідність проведення програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління;

- виділити пріоритетні напрямки розвитку лідерства в державній службі України.

Об'єкт дослідження – процес покращення лідерських компетентностей державних службовців в обласній державній адміністрації

Предмет дослідження – розвиток лідерських компетентностей в діяльності державних службовців України.

Методами дослідження є: діалектичний метод, наукової ідентифікації та порівняльного аналізу, абстрактно-логічний, системно-аналітичний методи, спеціальні соціологічні методи.

У першому розділі розкриваються теоретичні аспекти формування та реалізації системи управління персоналом в органах державного регулювання та концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі.

У другому розділі узагальнено нормативно-правові засади розвитку лідерства на державній службі в Україні та визначено тенденції розвитку лідерства в системі публічної служби України в умовах реформування.

У третьому розділі досліджено програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів державного управління та визначено пріоритетні напрямки розвитку лідерства в державній службі України.

Одержані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формування ефективного кадрового потенціалу державної установи.

Ярошенко М.М. Розвиток лідерських компетентностей державних службовців

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні аспекти формування та впровадження системи управління персоналом в державних установах та концептуальні основи розвитку лідерських якостей на державній службі. Узагальнено законодавчу базу для розвитку лідерства на державній службі в Україні та визначено тенденції розвитку лідерства на державній службі України з точки зору реформ. На основі аналізу навчальної програми для державних службовців визначено ключові проблеми розвитку персоналу в державному управлінні. Для вирішення цих питань виділено пріоритетні напрями розвитку лідерства на державній службі України, що дозволить сформувати ефективний кадровий потенціал державної установи.

Ключові слова: державне управління, державна служба, керівництво, кваліфікація, компетенції

Yaroshenko M. DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS

The final qualification work summarizes the theoretical aspects of the formation and implementation of personnel management in public institutions and the conceptual basis for the development of leadership skills in the civil service. The legal framework for the development of leadership in the civil service in Ukraine is summarized and the trends in the development of leadership in the civil service of Ukraine in terms of reforms are identified. Based on the analysis of the training program for civil servants, the key problems of staff development in public administration have been identified. To address these issues, priority areas for leadership development in the civil service of Ukraine have been identified, which will allow to form an effective human resources potential of the state institution.

Key words: public administration, civil service, leadership, qualification, competencies

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента Ярошенко Миколи
Миколайовича
на тему: **«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

В умовах докорінного реформування державного управління в Україні істотно змінюється роль держави, державно-управлінських відносин, що зумовлює необхідність оновлення та удосконалення кадрового потенціалу. Одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, є лідерство. Це потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. Сучасний стан державного управління доводить необхідність вдосконалення державно-управлінської діяльності на засадах лідерства та розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, як стратегічної мети належного врядування в Україні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні державної кадрової політики, враховуючи міжнародний досвід та реформи, шляхом визначення пріоритетів розвитку лідерства в державній службі України для всебічного розвитку персоналу, сприяння самореалізації працівника, мотивації до сумлінної та ефективної роботи.

Обґрунтованість отриманих результатів підтверджується обсягом опрацьованих літературних джерел, статистичних даних, їх аналізом з наведеними конкретними рекомендаціями та висновками. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані та обґрунтовані рекомендації можуть бути використані в органах державного управління для визначення оптимальної організаційної структури, формування потужного та дієздатного лідерства, встановлення єдиної для всіх корпоративної культури.

В роботі автором виділено загальні риси, принципи, ключові правила лідерства на державній службі в контексті сучасних реформ. Необхідно було дослідити підходи до оцінки лідерства державного службовця та діагностики його потенціалу для підвищення ефективності аналізу переваг та обмежень діючої організаційної структури державної служби. Зазначені недоліки суттєво не впливають на кінцевий результат і не знижують загального враження від проведеної роботи.

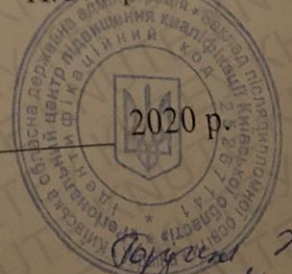
Робота відповідає встановленим вимогам до магістерських робіт, рекомендується до захисту з позитивною оцінкою.

Рецензент

Д.держ.упр., професор
залучений тренер Регіонального центру
підвищення кваліфікації Київської області, м.Київ



Н.С. Орлова



Заступник

директора

Центру

Підписи Н.С. Орлова

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Ярошенко Микола Миколайович, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«27 » лютого 2020 року



(підпис)

Згода

Я, Ярошенко Микола Миколайович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців» несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«27 » лютого 2020 року Ярошенко М.М. (Ярошенко Микола Миколайович)

Підпис





АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
julimokhova@rambler.ru

БАЛЛОВ
0

ТАРИФ **NEW**
Бесплатный доступ (0/0)

МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ
Подключено: 1 смотреть ▾

МЕНЮ
▾

ru ▾

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ /

Оригинальность

86,07%

Заемствования

13,93%

Цитирования

0%

Самоцитирования

0%

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов



РАСПЕЧАТАТЬ ▾



ВЫГРУЗИТЬ ▾



СОЗДАТЬ ССЫЛКУ ▾



Свойства документа

Имя исходного файла

T1_1.pdf

Авторы документа ?

Не указано

Не указано



Параметры проверки

Название документа

T1_1

Ім'я користувача:

Тетяна Сергіївна

Дата перевірки:

20.11.2020 13:25:40 ЕЕТ

Дата звіту:

20.11.2020 13:42:56 ЕЕТ

ID перевірки:

1005066950

Тип перевірки:

Doc vs Internet

ID користувача:

51720

Назва документа: Мохова_T1_1

Кількість сторінок: 35 Кількість слів: 10560

Кількість символів: 87071 Розмір файлу: 113.15 KB ID файлу: 1005190952

3.41%

Схожість

Найбільша схожість: 0.97% з Інтернет-джерелом (<https://www.BiblioFond.ru/view.aspx?id=602803>)

3.41% Джерела з Інтернету

2

Сторінка 37

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0.9%

Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 12 слів та 0%)

0.9% Вилучення з Інтернету

13

Сторінка 38

Немає вилучених бібліотечних джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

98

