

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Студента 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Корзюкова
Гліба
Олеговича

Науковий керівник
Д. е. н.,
професор

Новікова
Наталія
Леонідівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

« 01 » грудня 2022 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Корзюкову Глібу Олеговичу

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

Затверджена наказом ректора від « 26 » листопада 2021 р. № 3884

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 05.06.2022 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту): є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

Об'єктом дослідження: є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Предметом дослідження: є теоретичні та прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

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

Вступ

Розділ 1. Оцінювання лідерських компетентностей публічних службовців

1.1 Моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

1.2 Аналіз проблем розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області

Розділ 2. Публічно-управлінські рішення щодо удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління

2.1 Напрями удосконалення рівня лідерських компетентностей публічних службовців

2.2 Удосконалення профілю компетентностей лідерства публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи(проекту)	Строк виконання етапів роботи	
	за планом	фактично
Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 23.05.2022	23.05.2022
Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05.06.2022	01-05.06.2022
Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	10.06.2022
Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «01» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Новікова Н.Л.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Корзюков Г.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

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

Випускна кваліфікаційна робота Корзюкова Гліба Олеговича на тему: «Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців» відповідає темі та носить актуальний характер. Автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел, що дало змогу розкрити сутність заявленої теми.

У першому розділі автором здійснено моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, проаналізовано проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області. Другий розділ ВКР присвячено пошуку публічно-управлінських рішень щодо удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління.

Зміст та структура роботи розкривають тему, робота виконана відповідно до вимог та рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Корзюков Глеб Олегович заслуговує на присвоєння ступеня бакалавр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Корзюков Г.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

« 10 » червня 2022 р.

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	5
1.1. Моніторинг та оцінювання формування лідерських компетентностей публічних службовців в Україні	5
1.2. Аналіз проблем розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області.....	14
РОЗДІЛ 2. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	23
2.1. Напрями удосконалення рівня лідерських компетентностей публічних службовців	23
2.2. Удосконалення профілю компетентностей лідерства публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Актуальність обраного дослідження полягає в тому, що лідерство в органах державної влади безпосередньо є важливим елементом ефективного розвитку державної служби України.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

При проведенні дослідженні, для досягнення поставленої мети, були поставлені наступні завдання:

- здійснити моніторинг та оцінювання формування лідерських компетентностей публічних службовців в Україні;
- проаналізувати проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області;
- визначити напрями удосконалення рівня лідерських компетентностей публічних службовців;
- запропонувати публічно-управлінські рішення щодо удосконалення профілю компетентностей лідерства публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

У представленій роботі використовувались такі методи дослідження: науковий – за допомогою використаних позицій науковців було розглянуто сутність та роль лідерства в органах державної влади; історичний – у дослідженні використовувався та досліджувався історичний розвиток лідерства в органах державної влади; експериментальний – у дослідженні були

запропоновані авторські методи вирішення проблемних питань, що існують у сфері лідерства в органах державної влади.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти з питань формування та розвитку лідерства в органах державної влади, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, ресурси світової інформаційної мережі Internet, дисертаційні матеріали науковців.

Практичне значення одержаних результатів – у випускній кваліфікаційній роботі запропоновано бачення стосовно внесення пропозицій щодо наявних прогалин у законодавстві, яке регулює зазначену сферу, які потребують удосконалення та можуть бути використані при формуванні аспектів визначення ефективності лідерства в органах державної влади, тощо .

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (33 найменування). Загальний обсяг роботи складає 43 сторінок комп'ютерного тексту , з них основного тексту 35 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Моніторинг формування лідерських компетентностей публічних службовців в Україні

Роль лідерства на державній службі має наразі дуже велике значення. Це пов'язано з тим, що ефективність державної служби в цілому безпосередньо пов'язана з ефективністю управлінських процесів, від ефективності яких залежить ефективність державної служби та інституційна спроможність державної служби. Задля того щоб реалізувати проект ефективної держави, державі потрібні державні службовці, які спроможні побудувати оптимальні, з позиції суб'єкта і об'єкта взаємозв'язки між собою та з суспільством. До якостей таких державних службовців також повинно відноситись високий рівень відповідальності за здійснення ними державного управління.

Задля проведення ефективної модернізації сфер державного управління необхідним є проведення реформи у всій системі державного управління, основою якого є підвищення професіоналізації, прозорості, управлінської культури з одночасною правовою захищеністю для державних службовців, та розвитку їх лідерського потенціалу задля забезпечення впровадження реформ, що проголошуються у державі. Зокрема в Україні Президент України перед прийняттям нового Закону України «Про державну службу» [30] у 2016 році оголосив про нову державну службу до якої мають рівний доступ усіх громадян України і про нову якість державних службовців. Унаслідок цього питання про лідерство виникає не випадково, так як ефективне лідерство є одним, які будуть здійснювати функції держави за новими принципами, а також за допомогою управлінських компонентів, який сприяє максимальної оптимізації процесу управління.

Одне з перших визначень лідерству дав Ч. Кулі (1902 р.) [20]: він зазначав, що лідерство – це фокус групових процесів.

У 1906 році Мемфорд і в 1911 році Блекмар запропонував інше визначення: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх.

У 1924 році Ч. Бернард визначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [14].

У сучасному визначенні лідерство це такий феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними [9].

Основою лідерства є процес впливу між лідером і його послідовниками, в процесі якого між виникають особисті взаємозв'язки в яких стороною ініціації групової дії виступає і лідер, і його послідовники тобто всі учасники взаємовідносин проявляють свої якості і здібності.

Таким чином, кінцевою метою впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно-зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань [16].

Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, зокрема, Р. Кунца і С.О'Доннела [32], які за допомогою проведених експериментів довели, що формалізоване управління дає змогу використовувати потенціал працівників лише на 60%, тоді як, «здійснюючи лідерство», керівник може досягти повного використання можливостей своїх підлеглих. Таким чином науковці доводять те, що здійснюючи лідерське керівництво працівники у будь-якій сфері будуть реалізовувати покладені на них обов'язки більш ефективно. Для того щоб зрозуміти яке управління є лідерським доцільним є визначення терміну лідерство. Термін «лідерство», згідно з Оксфордським словником, з'явився близько у 1300 році. Інші науковці, наприклад такий, як, Р. Стогділл, вважає, що визначення з'явилося лише тільки у 1800 року.

У відносинах публічного управління вже багато років виникає дискусія щодо можливостей виявлення лідерських якостей та потенціалу співробітників при проходженні державної служби. Багато з критиків вважають, що на державній службі це не є можливим оскільки державні службовці не зацікавлені в проявленні лідерства в управлінні, що вони підпорядковані системі і діють шаблонно та не цікаво. Дослідженню лідерства на державній службі присвячена дисертація Т.В. Підлісної. У 2012 р. групою розробників Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів за підтримкою проекту CIDE «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» було підготовлено посібник «Розвиток лідерства». Науковці у своїх роботах доводять хоч це і не простий процес і має бути забезпечений зокрема нормативною базою з боку держави, але він є ефективний і державні службовці, які демонструють свої лідерські якості і управлінці, які будують процес управління на лідерстві і повазі є набагато ефективнішими.

З боку держави в цьому напрямку звичайно ведеться робота, так Національне агентство України з питань державної служби вже сім років поспіль, проводить в Одесі щорічні Рішельєвські академічні читання «Лідерство в державному управлінні у співпраці з Національною академією наук України та Національною академією державного управління при Президентів України» такі заходи присвячуються процесу обговорення найактуальніших питань з розвитку лідерського потенціалу при проходженні державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зокрема увага на таких зустрічах приділялась наступним питанням:

- регіональні механізми розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- лідер у системі державного управління;
- професійний розвиток лідерів для державного управління [16].

За підсумками обговорення проблем розвитку лідерства в системі державного управління перманентно констатується, що сьогодні напрями

розвитку кадрового потенціалу державного управління, і зокрема, щодо забезпечення лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, не повною мірою відповідають сучасним вимогам трансформаційних процесів в державі.

Основними проблемами, які не дають змоги для розвитку лідерства в державному управлінні, є такі:

- недосконала законодавча база, якою не враховано позитивний національний та міжнародний досвід у частині розвитку людського потенціалу у сфері державного управління;
- не ефективне запровадження позитивних практик управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; 0-т означає що управління досі є доволі формалізованим, що заважає розвитку лідерського управління;
- не ефективність ролі та статусу служби персоналу в державних органах влади та органах місцевого самоврядування. Це говорить про те, що кадрові служби діють відповідно до старих шаблонів впливу на державних службовців;
- недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління;
- недосконалість та низький рівень ефективності системи професійної підготовки керівників з лідерськими компетентностями на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Вчений Ф. Фідлер, у своєму дослідження запропонував модель управління у ній він зосередив увагу на ситуації і виявив чинники, що впливають на поведінку лідера в колективі [33]

До цих факторів насамперед відноситься:

- відносини між керівником і членами колективу;
- структурованість роботи;
- владна позиція лідера в організації;
- ефективність діяльності керівника

Державна служба це достатньо добре організована структура тому в таких структурах важко виявляти лідерські якості, тому державна служба є дуже цікавою з вивчення витання розвитку лідерського керівництва в таких структурах. Державна служба, будучи сферою нашого наукового інтересу у межах вивчення феномена лідерства, належать до організаційних структур. Є низка специфічних характеристик, які варто дослідити у сфері державної служби:

1. Наявність мети. Мета державної служби полягає в допомозі населенню щодо реалізації його прав, в яких відображена воля держави.
2. Нормативна регуляція поведінки, ієрархічна структура (Закон про державну службу України).
3. Розподіл функцій (повноважень, обов'язків) між групами взаємодіючих працівників (положення про департаменти, відділи, посадові інструкції тощо).
4. Результати впливу – цільовий продукт (реалізація законодавчих актів у межах своєї компетенції, надання адміністративних послуг) та цільова спільнота (населення).

На державній службі лідерство звичайно має свої особливості. Перша особливість лідерства державної служби є в тому, що на державній службі з'являються лише авторитетні керівники і це вважається найбільшою їх лідерською якістю, керівники на державній службі відрізняються сильним, вольовим, твердим характером, стереотипним мисленням і непримиренністю до інакомислення. За такого управління звичайно є чітка ієрархія, розподіл

функцій та обов'язків, при такому управлінні рідко надається гідна увага особистісним якостям, здатність до швидких рішень, стресостійкість та інше. Однак таке лідерство і є не ефективним за своєю суттю. На даний час адміністративна реформа державної влади вимагає для управління лідерів еквалітарного, інструментального типу, що передбачає сприйняття його співробітниками як одного з членів організації, такого ж, як всі, але є професіоналом, який би слугував для багатьох предметом наслідування, носієм норм моралі, розділяв і відстоював соціальні цінності державної служби, а також, вірної своєму слову людини, що не допускає відхилень від схваленого.

Оскільки лідерство у сучасній державній службі має виглядати інакше ніж це було 20 і навіть 10 років тому держава ухвалює відповідні документи, яким мають керуватися у своїй діяльності громадяни, які перебувають на державній службі одним з таких документів стала. Стратегія реформування державного управління на 2016 – 2020 р, яка поклала основу для визначення курсу розвитку державної служби. Звичайно за час, що минув не вдалося у повній мірі досягти результатів визначених у документі, одна Україна зробила ще один великий крок у реформуванні державної служби у тому що державними службовцями будуть професійні люди, які містять командними принципами роботи і докладуть необхідних зусиль щоб досягти повного успіху.

У представленій дипломній роботі, ще буде представлено, які найбільш вагомні проблеми заважають розвитку лідерського управління на державній службі і які шляхи їх подолання з метою перетворення державну службу на структуру лідерів та професіоналів.

А для початку розглянемо якими законодавчими документами забезпечується процес розвитку лідерства в Україні.

Хоча лідерство відносить більше до особистих якостей службовців, які здійснюють свої повноваження, однак останнім часом, лідерство стає питанням компетенції державних службовців та вимогою при реалізації ними функцій держави. Таким чином, оскільки питання лідерства потребує зовсім

іншого підходу воно потребує нормативного обґрунтування та підкріплення. Вперше питання розвитку на державній службі виникло у 2008 році у Школі вищого корпусу державної служби розвиток лідерства стало одним із основних завдань при проведенні реформування державної служби. та державного управління, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації. Окрім того постійна співпраця органів державної влади України з міжнародними партнерами потребувала участі в міжнародних проектах і входом української державної служби тому однією з методологією розвитку лідерства на державній службі стала практична реалізація Канадсько-Українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» [14].

Проект направлений на сприяння з боку держави розвитку лідерства та спільноти керівників на державній службі. Це означає, що держава всілякими засобами в тому числі і встановлюючи норми компетентності та відповідальності державних службовців забезпечується розвиток керівництва лідерства. Відповідно до міжнародних угод стосовно державної служби, мова йде не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про лідерство як компетентність (рівень компетентності керівника).

Відповідно до міжнародних тенденції, лідерство стає стандартом, згідно з яким і набирають, і просувають по службі; як те, чому навчають, яку розвивають; як принцип, який сповідують; як взірець, якого прагнуть і практику, яку повинні реалізовувати керівники усіх рівнів. Для того щоб визначити на законодавчому рівні варто визначити різницю між компетенцій та компетентності, тому, що відповідно до Закону України «Про державну службу» ці критерії обидва входять до оцінки службової діяльності державного службовця. Таким чином:

- компетенції – це сукупність юридично установлених повноважень, прав і обов'язків конкретного органа чи посадової особи

- компетентність інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці. Інакше кажучи одне поняття визначає обов'язки державного службовця, а інше особистісні якості якими має бути наділений державний службовець при вступі на державну службу.

Школа вищого корпусу державної служби за сприяння проекту ПРООН «Підтримка реформи державної служби в Україні» (за фінансової підтримки Уряду Ірландії) у 2010 році проводила тренінг з розвитку лідерства, відповідно до програми розвитку лідерства – 2010. Метою Програми стало посилення ключових управлінських та лідерських якостей.

Окрім того проводились опитування державних службовців за ключовими показниками це здійснювалось з метою визначення, які проблеми не дозволяють державним службовцям розвивати свій потенціал наступний малюнок демонструють основні підстави незадоволення державних службовців на своїй роботі (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Результати опитування державних службовців

Відповіді працівників за результатами опитування залученості персоналу ДПС В 2021 році.	
10 найвищих оцінок	10 найнижчих оцінок
90% Моя робота важлива ля людей та країни	15% Я задоволений своєю зарплатнею
86% Мій безпосередній керівник ставиться до працівників з повагою	28% Моя зарплата залежить від того , як я працюю, і який даю результат
83% Мій безпосередній керівник ставить переді мною чіткі цілі ,ясно формулює задачі	31% Я можу впливати на рішення керівника
82% Мій безпосередній керівник консулює мене щодо складних завдань	32% Я бачу перспективи кар'єрного зростання протягом 2-3 років

81% Мій безпосередній керівник надає зворотній зв'язок, який допомагає мені покращити роботу	43% Я б порекомендував(ла) друзям та знайомим свою організацію, як гарне місце роботи
81% На роботі час не марнується на зайві справи	44% У нашому органі стимулюють та підтримують ініціативу працівників
80% У нашому колективі прийнято допомагати один одному та ділитися інформацією	46% Моя праця оплачується справедливо, порівняно з колегами
80% Мій безпосередній керівник пояснює мені, чому та з якою метою ставляться ті чи інші задачі	47% Мені зрозуміло, навіщо та які зміни відбуваються у нашій організації
79% У нашому колективі панує дружня атмосфера	49% Робота надихає мене робити більше ніж від мене вимагається
79% Мені подобається моя робота	58% Я вірю, що результатами опитування будуть вжиті пріоритетні заходи

Джерело: складено автором за [34]

Таким чином, лідерство на державній службі має наразі дуже велике значення. Як ми бачимо дана система потребує проведення ефективної модернізації сфер державного управління, необхідним є проведення реформи у всій системі державного управління, основою якого є підвищення професіоналізації, прозорості, управлінської культури з одночасною правовою захищеністю для державних службовців, та розвитку їх лідерського потенціалу.

1.2. Аналіз проблем розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області

Лідерство є актуальним та важливим питанням, тому є необхідним визначити які фактори впливають на його розвиток. А саме: мотивація, індивідуалізована увага, інтелектуальне стимулювання, харизматичний вплив.

Одним з найважливіших факторів є мотивація, з мотивації починається всі гарні починання у будь-якій сфері суспільного життя. До мотивації можна віднести:

- мотивацію матеріального забезпечення;
- мотивація професійного характеру
- мотивація, що має особисті мотиви – відчуття себе максимально реалізованим у своєму професійному житті.

Найважливішою складовою дослідження лідерства є розгляд мотивації без її наявності працівники не будуть прагнути до виявлення своїх лідерських здібностей, мотивацію можна зобразити наступним чином.

Підсумовуючи результати здійснено аналізу, констатуємо, що до принципово важливих рис, які зустрічаються у більшості досліджень із лідерства та корелюються із означеною вище сутністю лідерства слід віднести такі: цілісність особистості, відповідальність за власну поведінку і вчинки, духовність і моральність; цілеспрямованість і спрямованість на розвиток (у т.ч. на саморозвиток і розвиток інших).

Наявність цих характеристик у керівника дає змогу йому здійснити вплив на послідовників (через бачення, натхнення та власний приклад) задля досягнення високої суспільно значущої мети на засадах довіри, поваги через призму цінностей і цінності людини.

На підтвердження зазначеного скористаємося такою тезою: «Лідерство – це здатність впливати на інших, вивільняючи сили та здібності людей і організацій заради більшого блага» [27].

Основними стратегічними напрямками розвитку лідерського потенціалу державних службовців треба визначити:

- забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним здійснювати реалізацію покладених на ці органи завдань з формування чи впровадження державної політики;
- удосконалення системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на компетентнісному підході до відбору персоналу для забезпечення сфери публічного управління професійними кадрами;
- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління.

Схематично це можна відобразити наступним чином (рис.1.1):

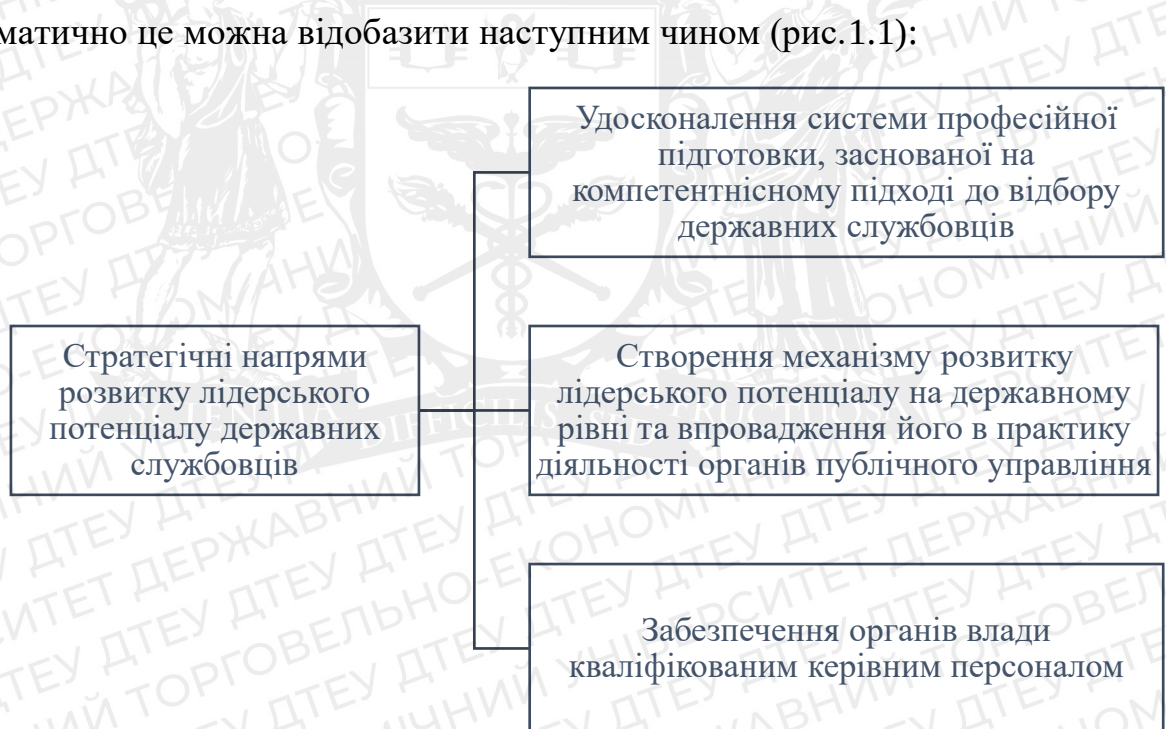


Рис.1.1 Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Джерело: складено автором за [33]

Крім того, здійснений аналіз дає підстави:

- розглядати лідерство як вищий у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційний та якісний рівень управління

- виявити основні види лідерства – індивідуальне та організаційне;
- констатувати основні типи лідерства – державне, політичне, підприємницьке, громадське, освітнє та ін.;
- ідентифікувати ключові функції / ролі лідера – архітектор, учитель, служитель – в умовах сучасних суспільних трансформацій.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства поступово долаються наслідки адміністративно-командної системи управління, складаються демократично орієнтовані державно-владні та управлінські структури. Це виводить на якісно новий рівень питання влади і її суб'єктів, авторитету і здатності органів державної влади, керівників місцевого самоврядування; змушує суб'єктів державного управління діяти на науковій основі і в відповідно до ідеалів громадянського суспільства. Концепція управління починає змінюватися, і досить гостро для організаційного конструювання постає питання: «Яким чином організувати соціальні умови, щоб цілі державних службовців відповідали цілям державної служби?». Управління як діяльність являє собою мозаїчну структуру і містить: інформаційно-аналітичну, планувальну, регламентуючу, координуючу, керівну, організаційно-виконавчу, контролюючу, облікову, інноваційну, експертну, представницьку, самоосвітню різновиди діяльності. Кожен з цих видів управлінської діяльності має свою систему завдань, способів і прийомів, призводить до специфічних результатів у сфері управління (нові управлінські рішення і документи, нові професійні контакти, здійснення управлінських рішень, виражені в змінах у соціальній сфері та ін.). Такі різноманітні завдання припускають єдність творчого мислення, концентрації емоційних і вольових якостей в одній особистості, здатність до мобільного переключення від одного виду діяльності до іншого. У зв'язку з цим закономірний інтерес суспільства до проблеми лідерства, його ролі в соціальному процесі, до закономірностей і особливостей становлення і розвитку тих соціальних верств, які беруть участь у виробленні і прийнятті владно-управлінських рішень. Будучи умовою

ефективного управління, лідерство виступає і як чинник, що забезпечує функціональну ефективність будь-якої організації.

Таким чином, дані чинники стосовно стильового наповнення поведінки керівника інтерпретуються в двовимірній системі координат: стиль, орієнтований на міжособистісні відносини; стиль, орієнтований на завдання (результат) і являють собою імовірнісну (ситуаційну) модель ефективності управління.

Також показники стилю лідерства, при якому керівник при виконанні своїх управлінських функцій орієнтується на кінцевий результат або на міжособистісні відносини, можуть розглядатися в якості предмета емпіричної типологізації лідерів на державній службі.

Ситуаційний характер лідерства в концепції Ф. Фідлера є необхідним елементом при вивченні лідерства на державній службі, що пояснюється динамічністю процесу управління з позиції вимог, що пред'являються до керівництва суспільством.

Таким чином, для вивчення феномена лідерства на державній службі – є важливим ситуаційність результативного управління.

Дані поняття відображені в емпіричному інструментарії дослідження, де респонденти відзначають важливі для себе лідерські характеристики, які при подальшій обробці можна інтерпретувати як окремі чинники, і потім виділяють типи керівників стосовно органів виконавчої влади.

Критерієм ефективності прояву в управлінській діяльності заявленої моделі дослідження обрана ступінь задоволеності членів колективу різними формами управлінської активності суб'єкта управління.

Це відображено в питаннях-індикаторах і дозволить простежити особливості та динаміку прояви компонентів теоретичної моделі дослідження в системі суб'єктно-об'єктних управлінських взаємодій на державній службі.

З метою перевірки гіпотез, які були сформульовані в межах даного дисертаційного дослідження і спрямовані на з'ясування чинників лідерства, що

сприяють, на думку державних службовців, удосконаленню управлінської діяльності, були проведені два дослідження.

Опитування спеціалістів (підлегли) і опитування експертів (керівники) повинні дати найбільш повну і точну картину пріоритетів керівництва виходячи з наявності в ній лідерської компоненти на основі ідентифікаційного стану критерію ефективності, який виражається мірою задоволеності членів колективу різними формами управлінської активності суб'єкта управління.

Згідно сформульованих раніше в контексті теорії лідерства Б. Басса і Б. Аволіо. Застосовуючи метод факторного аналізу з використанням середніх значень ознак, що перевіряються, вдалося встановити наступні закономірності. Спеціалісти та керівники в своїх відповідях однозначно підкреслюють значущість усіх чинників, взятих для перевірки відповідно до гіпотез дослідження, для управління такою організаційною структурою, як державна служба.

Слід зазначити, що відповідно до кодування відповідей в анкетах той чинник вважається провідним, середнє значення якого виявляється найменшим. Однак незважаючи на те, що всі респонденти підкреслюють значущість запропонованих чинників, за ступенем пріоритетності факторів в управлінні думку керівників і підлеглих відрізняються один від іншого.

Чинник «інспірування» з позиції управління інтерпретується як метод, заснований на переконанні співробітників-послідовників в необхідності даної діяльності, харизматичний вплив як основний спосіб для управління використовує феномен колективної персоніфікації ідеалів співробітників на стадії організаційної консолідації колективу державних службовців. Також цікава тенденція подальшого розподілу чинників.

Керівники у виборі своєї управлінської стратегії покладаються в основному на інструменти емоційного впливу, залишаючи чинник активізації на останньому місці за ступенем значущості. Для спеціалістів емоційна складова також має пріоритетне значення. Розглядаючи процес управлінської діяльності з позицій об'єкта управління, висування на перше місце чинника

«інспірування» можна розцінювати як сприйняття прояву харизматичних властивостей керівника його підлеглими, тобто позиції лідера і послідовників в даному випадку подібні. Однак таке трактування не може бути прийнято виходячи з операціоналізації зазначених чинників у даному дослідженні.

Загальна закономірність наявності та значення факторів підтвердилася, що дозволяє зробити висновок про сукупність елементів управління, які визначають його характер з позиції керівника і підлеглих. Однак практична спрямованість роботи диктує необхідність детального аналізу з урахуванням характеристик об'єктів дослідження.

Необхідність такої роботи визначається і динамічністю самого феномену лідерства, так як, будучи соціально-психологічною категорією, лідерство піддається впливу об'єктивних особистісних якостей суб'єктів і об'єктів управління.

Також такий аналіз буде корисний при розробці заходів практичного характеру, спрямованість яких покликана стимулювати лідерський елемент на державній службі. До характеристик об'єкта, як було вже зазначено вище, були віднесені демографічні відомості та стаж роботи.

Тому буде доцільно простежити співвідношення характеристик та чинників, що визначають лідерську позицію керівника на державній службі.

Розглядаючи категорію лідерства, демографічні характеристики учасників процесу управління часто не беруться до уваги.

Це багато в чому обумовлено тими стереотипами, які сформувалися в суспільстві щодо жінки керівника.

Але в даний час у зв'язку з бурхливим зростанням руху емансипації, спостерігається процес, при якому жінки починають займати відповідальні керівні посади в організаціях, і структура органів виконавчої влади тут не є винятком.

Незважаючи на те, що до цього часу частка чоловіків-керівників залишається значною, спостерігається позитивна динаміка збільшення

кількості жінок, що займають керівні посади, в процентному відношенні цей приріст становить 0,3% щорічно.

Також не слід забувати і про те, що діяльність керівника повинна розглядатися в контексті його взаємодії з підлеглими, а сукупність державних службовців неоднорідна за своїм демографічним складом і це ставить перед керівником додаткові завдання, пов'язані з встановленням міжособистісних відносин, які сприяли б найбільш ефективному функціонуванню органу влади.

Отже, для визначення демографічних пріоритетів, пов'язаних з категорією трансформаційного лідерства, доцільно провести аналіз залежності кожного з факторів від статевої приналежності респондентів.

Для найбільш повного відображення залежності чинників від статі та віку опитуваних державних службовців використано кластерний аналіз.

Співвідношення кількості чоловіків/жінок до загальної чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

При розгляді категорії зацікавлення і її залежності від статі респондентів в анкетах спеціалістів простежується тенденція, згідно з якою найбільшу перевагу цей фактор викликає у чоловіків.

Однак характер спрямованості ознаки має тенденцію до згасання.

Жінки ж дотримуються думки, що врахування сильних і слабких сторін підлеглих, прояв інтересу до інших, розвиток двостороннього обміну думками не настільки важлива компонента в лідерському управлінні.

Такий стан підтверджує необхідність ситуативності при здійсненні управління, а також те, що увага, яку приділяє керівник, має носити вибіркового характер.

В аналізі даних респондентів-керівників елемент зацікавлення має у чоловіків вищий ніж у жінок, проте наразі більш притаманна зворотна тенденція і жінки є більш зацікавлені в зайнятті керівних посад.

Керівники-чоловіки порівняно з жінками не вважають такий фактор визначальним в управлінській діяльності, хоча і не заперечують необхідність його наявності в системі відносин керівник – підлеглі.

Мотив є внутрішнім стимулом активності, який необхідний будь-якій діяльності, і управлінська тут не виняток. Значення чинника інспірування і його взаємозв'язок з віковими характеристиками істотно відрізняється в опитуваннях підлеглих і керівників. Спеціалісти, віддаючи перевагу емоційному настрою колективу, не мають суттєвих розбіжностей з вікових

Сьогодні вчені підкреслюють той факт, що природні дані – це лише частина загальної картини формування лідерів, тобто лідерство – якість більш набута, ніж вроджена.

Задатки лідера – це внутрішній потенціал, який необхідно спрямовувати в потрібне русло. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивно ставитися до людей та поєднувати в собі такі якості, як сміливість і здоровий глузд.

Серед факторів, що створюють дійсного лідера, виділяють: культуру й освіту; здатність здолати стереотипи; знання свого схованого потенціалу. Отже, лідерство – “це робота, робота й ще раз робота” [19].

Дослідники акцентують увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління – послідовники”;
- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риси) характеру;
- характеристика керівника-професіонала [7].

Крім того, справжній керівник-лідер, як підкреслюють науковці, має не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й модель свого розвитку. Отже, реформування державної служби насамперед потребує висококласних професійних дієвих управлінців – справжніх керівників-лідерів, налаштованих на зміни і спроможних до запровадження інновацій у державному управлінні. З огляду на те, що лідерство спрямовано на “конструктивні або адаптивні зміни” [24].

Слід приділити посилену увагу культурно-гуманітарній підготовці управлінців. З цією метою вважаємо за потрібне розробити та запровадити в навчальний процес Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів цілу низку спецкурсів. З огляду на велику роль самоосвіти необхідно розробити та видати нову серію видань для керівників органів виконавчої влади, що мають висвітлювати актуальні питання результативної організації та ефективного функціонування колективу. [13] На базі Національної академії для керівників публічного управління, на нашу думку, варто створити Консультативний центр з проблем управління командою, що дасть змогу всім бажаючим отримати консультацію з питань, що потребують вирішення, оновити базові знання, набути нових умінь та навичок, придбати необхідну літературу тощо. Перспективами подальших досліджень у напрямі розвитку керівника, на наш погляд, є насамперед розроблення механізму формування та розвитку фасилітативного керівника в системі державної служби, визначення шляхів, методів та способів його підготовки, оскільки від якості підготовки керівників і залежить якість влади. Згідно з Е.Тофлером, якщо влада базується на силі, то вона є низької якості, якщо на багатстві – середньої якості, якщо на знаннях – високої. Сьогодні ж “маємо, що маємо”: в Україні прийнята модель, що базується на багатстві (грошах). Нині конче необхідно сфокусувати увагу на якості підготовки керівних кадрів системи державної служби, які будуть спроможні до ефективного і результативного управління в умовах системної кризи.

РОЗДІЛ 2

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Напрями удосконалення рівня лідерських компетентностей публічних службовців

У кращих зарубіжних практиках управління людськими ресурсами наголос робиться на розвитку персоналу, всебічному сприянню самореалізації працівника, мотивації до сумлінної та ефективної роботи, а також на визначення оптимальної організаційної структури та встановлення єдиної для всіх корпоративної культури [15].

Українські прагнення Євроінтеграції включають в себе як необхідну умову проведення реформи в сфері державної служби таким чином це передбачає проведення заходів з реформування та розвитку національної державної служби до європейських стандартів проходження державної служби, зокрема:

- введення трансформованих підходів в сфері управління персоналом органів державної влади;
- набуття державним службовцями оновленого комплексу знань, умінь та навичок, які спрямоване на вдосконалення лідерського потенціалу державних службовців;
- сприяння всебічному інтелектуальному розвитку особистості, яке забезпечує позитивний вплив на результативність та ефективність діяльності державних службовців та на результат діяльності органів державної влади в цілому.

Європейські держави приділяють розвитку лідерства таку увагу з урахування того, що вважаються, що державна служба має бути гідним місцем праці для професіоналів на яких вони матимуть змогу повноцінно розвивати свої здібності. Україні звичайно важче рухатись у цьому напрямку через певні

зокрема історичні фактори, а також те, що державні службовці, які на сьогодні перебувають на посадах державної служби не в повному складі готові до сучасних змін, втілення нових технологій та зміни свого персонального бачення на державну службу.

Таким чином з огляду на європейські стандарти та їх бачення ми поступово підходимо до того, що визначаємо, з якими проблема стикається сучасна державна служба в Україні.

Багато країн мають спільні напрямки розвитку в своїх прагненнях щодо розвитку державної служби зокрема те, що велика увага приділяється розвитку лідерів, які б здійснювали і керівництво і виконували інші функції на державній службі але з безперервним розвитком себе.

Морін Метклаф у своїй книзі «Leadership 2050» презентував модель наступних лідерських якостей, яку можна відобразити так, як запропоновано на рис.1.2.



Рис.2.1 Модель лідерських якостей керівника

Джерело: складено автором за [32]

Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах. Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі.

У цілому компетентнісний підхід до розвитку спроможності лідерів реалізується в кожній країні по-своєму на це впливає низка факторів, які пропоную навести нижче:

- з урахуванням ментальності;
- економічної та політичної ситуації в державі;
- державні підходи, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі, це означає, що якщо держава на зацікавлена в перебуванні лідерів на посаді державної служби то самі державні службовці самостійно нічого не змінять, що є теж причиною складності процесу реформування державної служби.

Так, в Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на рівні компетенції лідерства для європейських лідерів, лідери які визначають політичний напрямок розвитку Європейського Союзу, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для 50 своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема, Канада.

Документи, які визначають компетентності державних службовців, існують у більшості розвинених країн, в ЄС – як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС. Такий підхід використовують, наприклад, у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції тощо. Одні країни вже мають тривалий досвід

управління на основі компетенцій, інші лише починають застосовувати такий підхід або готуються для його впровадження.

В одних країнах усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства, в інших – серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо.

Розглянемо розвиток компетенцій державних службовців на реалістичному прикладі, так у закріпленому документі, «Рамки компетенцій керівників вищого рівня на державній службі Естонії» включено такі компетенції:

1. Надійність державного службовця (здатність служіння нації, дотримання встановлення для державних службовців етичних норм, дотримання принципу верховенства права);
2. Вираз власного бачення (формування бачення, пояснення стратегічних напрямів, визначення цілей);
3. Здатність до впровадження інновацій (прагнення до саморозвитку, забезпечення розвитку організації та запровадження інновацій);
4. Лідерство – здатність до побудови та заохочення командної роботи, забезпечення створення мереж співпраці);
5. Орієнтацію на результат (прийняття рішень та відповідальність за їх реалізацію, досягнення результатів).

Визначені компетенції, які є втіленням цінностей та пріоритетів, можуть фіксуватися в окремих документах або бути складовими загальних концептуальних стратегічних документів. У будь-якому разі вони закладають підвалини для втілення стратегій розвитку людських ресурсів, розвитку керівників на державній службі, і, зокрема, керівників вищих рівнів (які займають адміністративні посади). Стратегічні документи також мають різні назви, так, наприклад, є основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management frame work) або

основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management framework).

Велика Британія також має документ щодо розвитку лідерства державних службовців під назвою - «Професійні навички для урядових компетенційних рамок».

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому, уряд має бути зацікавлений в державних службовцях, що прагнуть до реалізації власних ініціатив;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- обов'язкове врахування культури, що є у публічному секторі (країни визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики);
- передбачення комплексної і тривалої підтримки задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу.

Для сфери державного управління питання розвитку лідерства є надзвичайно актуальним і пріоритетним завданням має стати формування керівників, що мають лідерські компетентності, які зможуть впевнено втілювати сміливі, інноваційні ідеї. Мова йде не просто про професійний розвиток державних службовців, а про створення когорти керівників нового типу, відданих своїй справі і своїй державі, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми, впевнено вести за собою інших нелегким шляхом реформ в державі.

Варто визначити, як особливий фактор, що аналізуючи те, як відбувається розвиток лідерства на державній службі у Європейських країнах, можна побачити, що Україна, хоча і декларує Європейські стандарти все ж не

демонструє у своїх діях реалізованого на практиці розвитку лідерства на державній службі.

В декларативних документах модно проголошувати, що завгодно та якщо у цього не буде реалістичного підґрунтя, то жодної задекларованої цілі досягнуто не буде.

Враховуючи європейський досвід змін до підходу роботи на державній службі слід відмітити, що Україні необхідно підходити до цього процесу не тільки декларативно, а й реалістично.



2.2. Удосконалення профілю компетентностей лідерства публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі).

Такі зміни спричинили як більше ризиків так і більше можливостей.

Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічного умовою належного врядування в Україні.

Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих.

Державні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі.

Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки

державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ.

Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. 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 лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам вищого корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції.

Розробка та впровадження програми розвитку лідерства пов'язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби.

Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою.

Впровадження таких програм відповідає потребам вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами.

Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом та підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми мотивації праці персоналу у сфері державної служби, як:

1. Неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців;
2. Керівники не звертають уваги на покращення психологічного клімату в колективі ця проблема пов'язана з тим, що якісно ефективно і з зацікавленістю працюють службовці, які знаходяться в спокійному психологічному стані, тому керівником доцільним є не лише турбуватися про роботу, а й про стан своїх спеціалістів, що буде покращувати їх ставлення до роботи.
3. Відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи державних службовців, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.
4. Велика кількість державних службовців, які перебувають на державній службі ще з радянських часів, що викликає відсутність бажання до змін у своєму професійному житті.

Розглянемо на прикладі Краматорської міської ради проблемні питання розвитку лідерства на державній службі.

Для початку варто зауважити, що органи місцевого самоврядування до яких зокрема відноситься Краматорська міська рада з урахування рівня державної служби можуть мати більшу кількість проблем тому до першої проблеми розвитку лідерства можна віднести – низьку зацікавленість спеціалістів в роботі органів державної влади місцевого рівня.

Другою проблемою розглядаючи поставлене у даному розділі питання можна віднести те, що у органах місцевого самоврядування велика кількість працівників, які перебувають на державній службі, так вони звичайно є більш важкою категорією, але на мій погляд також мають свій потенціал, який

потрібно вдосконалювати, а їх кваліфіковані професійні знання доповнювати інформацією нової формації, що відкриє в них нові якості та можливості.

Третьою проблемою полягає в низькій мотивації державних службовців органу у ній наявні дві складові

Впровадження в життя ідеї демократичного лідерства дозволяє значно підвищити ефективність застосування стратегічного менеджменту щодо модернізації держави, зокрема реформування державного управління.

Йдеться про ефективне використання унікального потенціалу демократичного лідерства у подоланні викликів сучасності, а також у просуванні основних демократичних цінностей розбудови України як демократичної, правової, конкурентоспроможної держави.

Практика доводить, що тільки в ролі лідера керівникові вдається виступати агентом реформ, змін і перетворень. Зрозуміло, що завдання демократичних перетворень вимагають й особливого політичного й організаційного лідерства – демократичного.

При цьому регулярний менеджмент дозволяє добитися ефективності професійної діяльності в тільки короткостроковій перспективі, але тільки організаційне лідерство в рамках стратегічного менеджменту може забезпечити ефективність управлінської діяльності в кризових ситуаціях. Виходячи із загроз та ризиків глобального світу, а також наявності об'єктивних циклічних кризових явищ на різних етапах становлення сучасної демократичної конкурентоспроможної держави дедалі більшої актуальності набуває завдання діагностики й розвитку лідерських якостей державного управління як демократичного лідера. Тому держава має бути зацікавлена в вирішенні проблемних питань розвитку лідерства в Україні, які були розглянуті на прикладі Краматорської міської ради.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено вирішення визначеного наукового завдання, яке було встановлено, як теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад розвитку лідерства на державній службі зокрема на прикладі Краматорської міської ради, а також запропоновано практичні авторські ідеї, щодо того, яким чином лідерство на державній службі зробити більш реалізованим.

Під час проведення дослідження біло досягнуто таких результатів:

1. Операціоналізоване поняття «лідерство», а також уточнені необхідні для дослідження пов'язані з лідерством категорії: «лідерське управління», «трансформаційне лідерство», «організаційний розвиток». Відповідно до авторської інтерпретації ці категорії визначаються як: лідерське управління – це дієве керівництво з використанням лідерства як каталізатора ефективних владних відносин, що сприяють досягненню організаційних цілей;
2. Незважаючи на це до кола проблем, які мають відношення до державної служби, цей компонент управління жодним чином включено не було і це є помилкою, тому що ефективне сучасне управління можна наразі побудувати лише на лідерстві в тому числі і на державній службі. Доведено, що лідерство було однією з най актуальних тем, що існували в науці про управління протягом багатьох десятиліть.

Трансформаційне лідерство – інтраорганізаційний процес, спрямований на формування цільової та ціннісної єдності лідера і послідовників відносно управління змінами;

Організаційний розвиток – це усвідомлені, сплановані дії з метою забезпечення постійного поліпшення всіх показників діяльності організації.

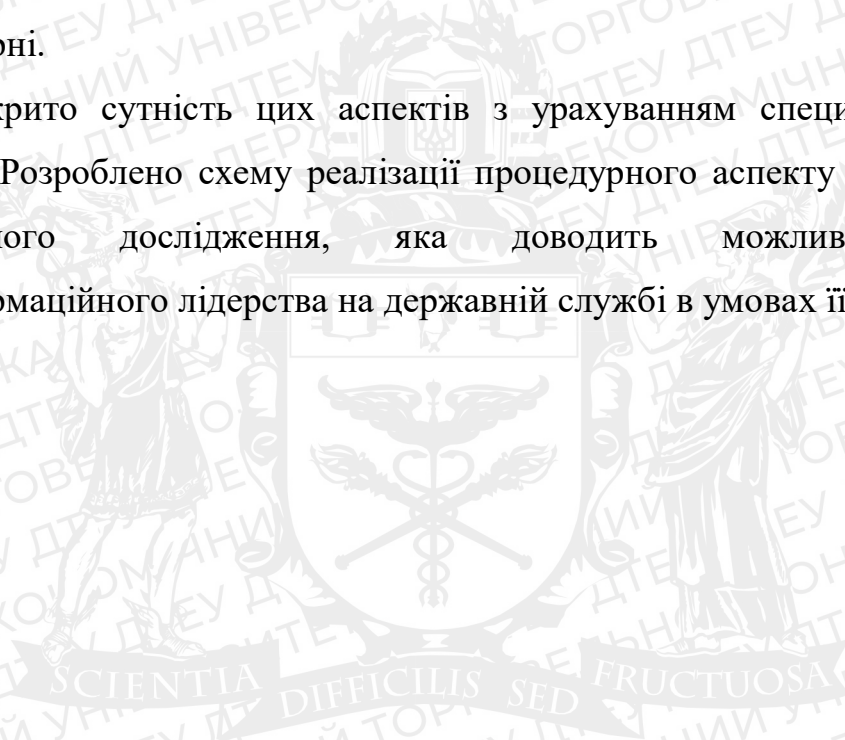
3. У роботі було проаналізовано і досвід розвитку лідерства на державній службі, який застосовувався іншими державами. Тут варто зауважити, що національними органами державної влади дуже в малій

кількості використовується позитивний досвід інших держав. Нажаль таким чином наша держава покаже не те що ми найрозумніші і всього досягнемо самі, а те, що ми не здатні вчитися позитивному досвіду інших та аналізувати, як чужі помилки, так і свої власні. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку лідерства на державній службі, зокрема встановлено, що розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання і підтримки державної служби як повноцінного конкурентоспроможного, привабливого місця праці, для кваліфікованих спеціалістів, яке здатне привернути та утримати найкращі кадри. Тобто Україна жодним чином не прагне до того, щоб зробити державну службу привабливою роботою. Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людськими ресурсами державної служби, які мають сприяти її організаційному розвитку.

4. За умов розуміння того яким чином розвивати лідерство на державній службі це є необхідною умовою для переорієнтації системи професійного навчання державних службовців. Визначено вектори спрямування освітніх зусиль: підготовка освітніх програм, створення інформаційного та науково-методичного забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів, що дозволяють навчальним закладам створювати програми навчання з використанням прогресивних і комунікаційних технологій, розробка механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку трансформаційного лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі, організація громадської системи моніторингу якості управління, та запропоновано їх якісне наповнення. Сформульовані напрями роботи служб управління персоналом державних органів щодо розвитку трансформаційного лідерства: вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу; дії по досягненню оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою кадрового потенціалу; сукупність заходів по виявленню та забезпеченню реалізації інтересів державних службовців.

Наведена інтерпретація поняття «соціальні технології» в контексті їх застосування в галузі державного управління – спосіб переведення теоретичних і практичних знань в соціально значущі особистісні характеристики державних службовців, що сприяють ефективному здійсненню ними своїх повноважень виходячи з сучасних завдань держави. Виділено і пояснено аспекти діяльності, які необхідно враховувати при розробці соціальних технологій розвитку лідерства: теоретичні, методичні та процедурні.

Розкрито сутність цих аспектів з урахуванням специфіки державної служби. Розроблено схему реалізації процедурного аспекту на основі даних проведеного дослідження, яка доводить можливість розвитку трансформаційного лідерства на державній службі в умовах її реформування.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сторожев Р.І. Нормативно –правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності./ Р.І.Сторожев // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління Том 29 (68) № 5 2018.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Абашкина Е.Б., Косолапова Ю.Н. О теориях лидерства в современной психологии США / Е.Б.Абашкина, Ю.Н. Косолапов // США: экономика, политика, идеология, 1993. – № 4. (пер. з англ.)
3. Альбом статистичних таблиць Національного агентства з питань державної служби. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>.
4. Алюшина Н. Відповідальне лідерство в державному управлінні базується на власному прикладі керівника держоргану. / Алюшина Н. // Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-odnim-z-najbilshih-viklikivsuchasnogo-upravlinnya-ye-negotovnist-do-zmin>
5. Андрусак В. В. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника органу державної влади [Електрон. ресурс] / В. В. Андрусак. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/psihologichni-peredumovi-stvorennya-pozitivnogoimidzhu-kerivnika-organu-derzhavnoi-vladi>.
6. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування / О. А. Бакаєва // Матер. конф. за результатами стажування слухачів ХаРРІДУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua>
7. Василевська Т. Особистісні акценти у професійно-етичній освіті державних службовців [Електрон. ресурс] / Т. Василевська. – Режим доступу: <http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=783>.
8. Веремейчик В. П. До проблеми практичної реалізації лідерства в представницьких органах влади / В. П. Веремейчик // Механізми державного управління. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. ХНТУ. №1. - 2019 С.34-37.

9. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: м-ли Всеукраїнського круглого столу/ за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х: Фактор, 2015. – 88 с.
10. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства / І. М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : [б.в.], 2015. – Вип. 1. – С. 110–122. – (Серія “Управління”).
11. Гуменюк О.Г. Агальз основних форм лідерства державних службовців / О.Г. Гуменюк // Актуальні проблеми психології. – 2018. – № 45. С. 67-69.
12. Даниленко Л. І. Застосування суб’єктивної концепції лідерства при підготовці керівних кадрів //– Режим доступу: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06.40>
13. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778> (дата звернення: 17.10.2017).
14. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «Керівництво» та «Лідерство» в управлінні сучасною організацією / А. Дегтяр, М. Бублій // Лідер. Еліта. Суспільство. Розвиток соціальних систем: публічне управління, менеджмент та Аміністрування. 2020 С. 124-127.
15. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13dnpdsu](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13dnpdsu)
16. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу: монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Іщук. – К.-Запоріжжя, 2015. – 276 с. 22. Лідерство в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-v-derzhavnii-sluzhbi-ta-sluzhbi-v-orhanakhmистsevoho-samovriadyvannia>

- 17.Лідерство в місцевому самоврядуванні / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, А. К. Гук та ін. – Харків: Фактор, 2015. – 156 с. – (Серія "Бібліотечка лідера місцевого самоврядування").
- 18.Офіс реформ. Якого лідерства потребує державна служба [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuyederzhavna-sluzhba>
- 19.Пашко Л. А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки / Л. А. Пашко // Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 черв. 2015 р.); за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. – К.: Вид-во Ліра-К, 2015. – 244 с.
- 20.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
- 21.Полтавський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cpk.adm-pl.gov.ua/page/miscve-samovryaduvannya/>. – Назва з екрану.
- 22.Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 р. № 564. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>
- 23.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 КМУ від 18.03.2015 р. № 227-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p>
- 24.Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
- 25.Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249211354>

26. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-19. URL:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>
27. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
https://ips.ligazakon.net/document/u005_15?an=15
28. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби 2020 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2020/nads-zvit-2020.pdf>
29. Сердюк О. І., Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікацій / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2248/1/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%8E%D0%BA%20%D0%9E.%D0%86.pdf>
30. Стратегія реформування державної служби : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. – Режим доступу :
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
31. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління. 2016. № 6–7.
32. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts and Emerging Trends (Building Leadership Bridges). URL:
<https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1785603493/managementc09-20>
33. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017.

Згода

Я, Корзюков Тієї Олександр, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: „Розвиток лідерських компетенцій публічних службовців“ несе повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була опублікована, за винятком випадків, коли робиться наочне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового використання.

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

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

13.06.2022

Корзюков Т.О.

Т.О. Корзюков

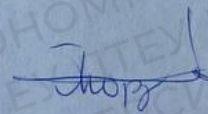
Завідувачу нафедру
публічного управління
та адміністрування
Новіковій Н.І.

Заява

Я, Корзюнов Тимі Смерович, повідомляю,
що за результатами проведення самостійної
перевірки з використанням програмно-технічних
засобів у наданій випускній інформаційній
роботі на тему "Розвиток лідерських компетен-
цій публічних службовців" не містилися
євщених академічного матеріалу. У випадках
використання прямих запозичень з друкованих
та електронних джерел, вказані відповідні
посилання.

Робота для перевірки надіслана у друкова-
ному та електронному варіантах. Електронна
версія моєї роботи ідентична з друкованою.

13.06.2022 року



РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Корзюкова Гліба Олеговича
на тему: «Розвиток лідерських компетентностей публічних
службовців»

виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
у Державному торговельно-економічному університеті

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною у сучасних умовах реформування публічного управління та реалізації реформ державної влади. Робота розкриває формування лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

Автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел, що дало змогу розкрити сутність заявленої теми.

У першому розділі автором здійснено моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, проаналізовано проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців Краматорської міської ради Донецької області. Другий розділ ВКР присвячено пошуку публічно-управлінських рішень щодо удосконалення компетентісно-орієнтованої моделі управління.

Зміст та структура роботи розкривають тему, робота виконана відповідно до вимог та рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Корзюков Глеб Олегович заслуговує на присвоєння ступеня бакалавр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії
та конкурентної політики



В.В. Хрустальова