

*ЧЕЧЕЛЬ Анна,  
кандидат наук з державного управління, доцент  
завідувач кафедри адміністративного менеджменту  
Донецького державного університету управління  
м. Маріуполь*

## **РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ШЛЯХ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

*У статті обґрунтовано, що феномен лідерства є важливим напрямком кадрової політики на державній службі як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб призначених адміністративно, обраних на виборні посади, а також серед представників неформального лідерства. Запропоновано науково-методичний підхід щодо удосконалення компетентісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі шляхом оцінки та розвитку лідерських компетенцій посадовців публічної влади та місцевого самоврядування, що дозволяє перевірити відповідність адміністративно призначених державних службовців-керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначити неформальних лідерів, здатних претендувати на виборні посади, та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку.*

*Визначено, що програми підвищення кваліфікації державних службовців на базі профільних вищих навчальних закладів мають бути адаптовані до потреб у розвитку лідерства серед посадових осіб відповідно вимогам визначеним у профілях компетенцій лідерства на державній службі.*

**Ключові слова:** *компетенції, лідерство, державні службовці, підвищення кваліфікації, публічна влада, місцеве самоврядування*

**Постановка проблеми.** Серед основних стратегічних цілей реалізації державної кадрової політики України є підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної реформи публічної влади та економічних реформ. В умовах активізації процесів суспільної трансформації, європейської інтеграції та формування умов сталого економічного розвитку стає нагальним питання удосконалення та розвитку лідерських та управлінських навичок державних службовців з метою забезпечення оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають. Визначення ефективності і злагодженості управлінської роботи органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається особливими якостями осіб, які очолюють ці структури, а саме їх професійним досвідом, наявністю належних фахових знань, а також лідерських якостей. Тому розвиток лідерських якостей має стати одним з пріоритетних напрямків державної кадрової політики в рамках взаємодії органів публічної влади та місцевого самоврядування з профільними ВНЗ та науковими установами в аспекті підвищення кваліфікації державних службовців.

**Мета статті.** Запропонувати науково-методичний підхід щодо удосконалення компетентісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі шляхом оцінки та розвитку лідерських компетенцій посадовців публічної влади та місцевого самоврядування.

**Аналіз попередніх досліджень та останніх публікацій.** Реалізація державної політики реформування країни, безумовно, залежить від лідерських здібностей державних службовців в системі публічної влади., тому дослідженню рівня лідерства присвячено чимало наукових

праць вчених: питання стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства розглянуті у роботах Т.Білорус [1], обґрунтуванню особливостей розвитку лідерства присвячено роботи І. Ібрагімової [8], соціально-психологічним аспектам управлінської діяльності надано увагу у працях М. Логунової [5], С. Клепко [4] досліджено особливості формування лідерської компетентності, результати досліджень лідерських якостей та практичних навичок керівника-управлінця знайшли відображення в публікаціях О. Нестулі [6], регіональний аспект формування лідерства висвітлено в роботах М.Баюка [9] та Т.Гаман [9].

Теоретичною базою вивчення феномену лідерства також є дослідження теорії рис в роботах К. Бірд, Ф. Гальтон, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс демонструють спробу пояснити спроможність до лідерства наявністю та домінуванням певних індивідуально-особистісних рис окремого індивіда, але наявність цих рис не гарантує формування лідера в особі державного службовця. Тоді як роботи А. Голдієр, Т. Хілтон, Р. Стогділл присвячені розвитку ситуативної теорії лідерства, яка обґрунтовує вплив певних соціальних умов на поведінку лідера, тобто лідерські якості посадової особи проявляються лише при певних обставинах. А. Дж. Мерфі стверджував, що лідер на державній службі має прийняти виклик ситуації і стати інструментом розв'язання проблеми. Спробою подолання обмежень та розширення позитивних сторін двох попередніх теорій стала особистісно-ситуативна теорія С. Мілз і Г. Герт, яка передбачає чотири фактори, які впливають на розвиток феномену лідерства на державній службі, а саме: особисті риси і мотиви лідера; мотиви, які існують у свідомості його послідовників лідера і змушують їх йти за ним; характеристику ролі лідера та інституціонально- правові умови його діяльності [5].

Тому, в органах влади, де творчі ініціативи лідера ґрунтується з одного боку на «кредиті довіри» для виборних посадовців, а з іншого – для адміністративно призначених осіб - на принципі ієрархічності, який дозволяє вибудувати вертикальну структуру лідерства, на професійному та емоційного залучення лідера в процес вирішення службових завдань і спрямованості на результат роботи колективу, дослідження умов та факторів розвитку лідерства заслуговують особливої уваги. Відносини між членами колективу в державному управлінні відображають нерівні статуси людей в групах. Їх позиції нерівні з точки зору офіційної (займана посада, звання) і неофіційною (авторитетність, популярність, визнання серед членів групи) позиції. Також необхідно враховувати вплив неформального лідерства на комунікаційні процеси в колективі – як правило керівництво розуміє необхідність, але не дуже активно підтримує та проявляє зацікавленість у розвитку лідерських якостей серед підлеглих. Але питання визначення наявності необхідних лідерських якостей та передумов їх розвитку серед працівників органів публічної влади як фактору підвищення ефективності їх діяльності, залишається відкритим та потребує пошуку нових науково-методичних підходів до оцінки та розвитку лідерських компетентностей державних службовців через систему підвищення кваліфікації на базі профільних установ освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прояви лідерства на державній службі охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командування, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому. Розвиток лідерських якостей особи обумовлений рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважаючи традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості криючого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед в відповідною групою, колективом, суспільством.

За даними Державної служби статистики в Україні у 2010-2014 роках в середньому по країні керівні посади обіймають близько 27% державних службовців та майже 97% з них мають вищу освіту, підвищення кваліфікації щорічно проходять 20% працівників органів влади і 15% працівників органів місцевого самоврядування [2]. Кожне ситуаційне рішення посадової особи, має бути зрозумілим для учасників комунікаційного процесу (керівництва,

підлеглих, заявників тощо), прийняте за умови дотримання вимог законодавства та етики державного службовця з метою реалізації політики держави. Тому розвиток лідерства та спільноти керівників на державній службі є важливим напрямом реформування державної служби в Україні, посилення в її діяльності ознак публічної влади.

Реалізація управлінських функцій керівника в органах публічної влади пов'язана зі специфікою професійної діяльності, тобто необхідністю мати здатність вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників аби вони прагнули робити те, що є необхідним, а також з особливостями побудови даних структур: адміністративно-командна система управління з жорсткими формами підпорядкування, з раціоналізацією діяльності і дотриманням субординації, виконання співробітниками наказів, особливі умови праці і підвищена відповідальність за результати роботи.

Доцільно визначити, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни серед основних пріоритетів кадрової політики в органах публічної влади в аспекті розвитку управлінських навичок державних службовців визначено професіоналізацію публічної влади на основі створення загальноосвітнього комплексу, центром якого є загальнодержавна система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів усіх рівнів, зокрема за щорічною Програмою розвитку лідерства на державній службі. Основні вимоги до особистості лідера на державній службі пропонується узагальнити у три групи, а саме адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські та морально-етичні (табл.1)

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що для розвитку лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність [3]. Але оцінити наявність якостей лідера у певної особи досить складно, та ця оцінка скоріш за все буде суб'єктивною, тому виникає необхідність постійного пошуку нових підходів визначення здібностей та розвитку лідерських якостей у держслужбовців

Так, *адміністративно призначені посадовці* наповнюють організаційно-функціональну структуру відповідних органів публічної влади та місцевого самоврядування, діють в рамках посадових інструкцій, реалізуючи політику держави відповідно законодавчо затвердженим стратегічним планам та нормативним вимогам. Найважливішим напрямом розвитку особистості лідерів цієї ланки є розуміння напрямів стратегічного розвитку країни та особливостей етапів впровадження реформ, створення умов прозорості діяльності з чітко прописаними інструкціями та повноваженнями, передбачаючи простір для творчого розвитку та заохочення ініціатив, що сприятиме попередженню та протидії корупції в органах публічної влади та місцевого самоврядування.

Таблиця 1

### Основні вимоги до особистості лідера у державній службі

Групи характеристик лідерства	Якості особистості
Адміністративно-функціональні	ініціативність, генератор ідей, компетентність, здібність бачити перспективу у роботі, уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність організаторських здібностей, прагнення до успіху
Комунікативно-управлінські	комунікабельність, уміння працювати в команді, доброзичливість, гнучкість в спілкуванні з колегами, раціоналізм, послідовність дій, чіткість завдань та формулювання ідей
Морально-етичні	порядність, патріотичність, відповідальність, працьовитість, чесність, сумлінність, старанність, законослухняність, стриманість, коректність толерантність до всіх працівників.

*Неформальні лідери* в органах публічної влади та місцевого самоврядування є своєрідним джерелом лідерства, синергетичними осередками комунікаційних зв'язків у

колективах підрозділів. Перехід неформальних лідерів в уповноважені посадові особи є складовою кар'єрного росту держслужбовця та передбачає підвищення його соціального статусу, тому своєчасність цих перетворень є впливовим стимулом розвитку лідерства та мотивації держслужбовців до пошуку шляхів підвищення ефективності власної діяльності.

Уповноважені *особи на виборних посадах*, користуючись «кредитом довіри» своїх виборців та маючи можливість формування власної команди, націлені на реалізацію запропонованої програми дій, шукаючи найбільш раціональний шлях досягненні бажаних результатів. Умови обрання на такі посади мають бути законодавчо затверджені та передбачати наявність у кандидата визначених компетентностей відповідного рівня, тому що слабким місцем таких посадовців часто є відсутність професійного досвіду роботи на державній службі та досконалого розуміння особливостей діяльності системи державної служби. Рішенням має стати формування компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі як мотиваційного механізму для державних службовців щодо прагнення кар'єрного росту, зацікавленості у професійному розвитку з метою надання кваліфікованих послуг органів публічної влади.

Тому одним з пріоритетних напрямів державної кадрової політики в Україні є адоптація профілів професійної компетентності посад державної служби до нагальних потреб суспільства [7], де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, тобто певний стандарт як умова прийняття на роботу та подальшого кар'єрного росту на державній службі; як напрямок підвищення кваліфікації, навчання та професійного розвитку; як принцип ефективної діяльності та практичний досвід, який повинні реалізовувати керівники на різних рівнях державного управління.

Відповідно до стандартів ISO 9000:2000, компетентність – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички, а також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності [7].

Чимало компетенцій лідерства, визначених в різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, в межах якого ці компетенції визначено, що пов'язано з задоволенням «публічного інтересу» щодо надання соціально-економічних громадянам в умовах загальної системи врядування. На основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національної специфіки та потреб, як з точки зору повноважень/функцій керівників, так і враховуючи виклики майбутнього, в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів, пропонується визначити основні групи компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні, а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення (рис. 1).



**Рис. 1. Лідерство та компетенції лідера на державній службі**

Відповідно до визначених компетентцій лідерства пропонується використовувати науково-методичний підхід оцінки рівня лідерства серед державних службовців відповідного підрозділу, який передбачав би такі етапи:

1) скласти перелік питань експертної оцінки (табл.2), перелік питань може бути доповнений відповідно до кадрових потреб державного органу, переліку компетенцій та особистих якостей співробітників колективу.

Таблиця 2

**Примірний перелік питань експертної оцінки рівня лідерства на державній службі**

<b>Загальна оцінка рівня лідерства</b>		<b>Вагова оцінка</b>
<b>Наявність здібностей до роботи на виборчих посадах</b>		
1.	Інформацію, надану цим колегою впевнено використовую в роботі, не перевіряю	
2.	З задоволенням беру участь у вирішенні завдань сумісно з цим колегою	
3.	Колега приймає участь у обговорюванні поточних питань	
4.	Пропозиції колеги впроваджуються в роботі підрозділу	
<b>Готовність до лідерства на адміністративно-призначених посадах</b>		
5.	При вирішенні робочих питань колега радиться з працівниками інших	

	підрозділів, обговорює спірні питання	
6.	Колега старанно виконує свої обов'язки, діє відповідно посадової інструкції	
7.	Колега своєчасно слідкує за змінами законодавчому та нормативно-правовому полі діяльності, може надати необхідну консультацію	
8.	Колега з розумінням ставиться до виникаючих матеріально-технічного, фінансового, інформаційного забезпечення	
<b>Рівень неформального лідерства к колективі</b>		
9.	Професійний досвід колеги допомагає знайти рішення будь-якого питання	
10.	З будь-яких питань користуюсь порадами та рекомендаціями цього колеги	
11.	З цим колегою ми завжди маємо спільну точку зору	
12.	Якщо виникає нестандартна ситуація за допомогою звертаюсь саме до цього колеги	

2) запропонувати працівникам підрозділу оцінити своїх колег за шкалою:

- 1 бал – цього не трапляється ніколи;
- 2 бали – так, але дуже рідко;
- 3 бали – досить часто трапляється саме так;
- 4 бали – так, звичайно, я вже звик до цього;

3) провести розрахунок вагових оцінок лідерства посадових осіб, діяльність яких вивчається у дослідженні за формулою:

$$F = \sum_{n=1}^N \alpha_i \beta_{ij} \rightarrow \max, \quad (1)$$

де  $\alpha_i$  – вага оцінки колеги  $i$ -ї компетенції окремого державного службовця, а  $\beta_{ij}$  – вага оцінки  $j$ -го рівня лідерства щодо відповідної посади. При кожному фіксованому значенні  $j$  величина  $\sum \alpha_i \beta_{ij}$ , де сума береться по всіх  $i$ , являє собою вагу  $j$ -ї категорії компетентності в комплексній оцінці лідерських якостей відповідної посадової особи. Величини  $\beta_{ij}$  визначаються керівниками підрозділів шляхом експертної оцінки, виходячи з адміністративно-функціональних потреб підрозділу, а величини  $\alpha_i$  – колегами по роботі, що визначає комунікативно-управлінські та морально-етичні якості особи, що бере участь в дослідженні,  $n$  – кількість осіб, що надають експертні оцінки. Цільова функція демонструє прагнення колективу до максимізації довіри лідеру, готовності до підтримки та співпраці з конкретною особою, незалежно вона вже наділена відповідними повноваженнями або є неформальним лідером.

4) розробити пропозиції щодо кар'єрного росту та професійного розвитку працівників органу публічної влади, що досліджується.

Ці дані доцільно використовувати в процесі реалізації кадрової політики задля оптимізації організаційно-функціонального забезпечення ефективної діяльності відповідного органу влади або місцевого самоврядування, а також поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Запропонований підхід дозволяє перевірити відповідність державних службовців-керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначити неформальних лідерів та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку через участь у програмах підвищення кваліфікації, навчання в профільних установах освіти, тренінгах та професійних конкурсах.

**Висновки.** Серед основних результатів дослідження пропонується визначити наступні:

- доведено, що феномен лідерства є важливим напрямком кадрової політики на державній службі як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування;

- узагальнено особисті якості державного службовця як лідера, які запропоновано узагальнити в три групи: адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські, морально-етичні;

- проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб призначених адміністративно, обраних на виборні посади, а також серед представників неформального лідерства;

- контексті адаптації державної служби до європейських стандартів, визначено основні групи компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні, а саме: умови ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення;

- запропонований науково-методичний підхід до оцінки лідерських компетенцій державних службовців, що дозволяє перевірити відповідність адміністративно призначених державних службовців-керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначити неформальних лідерів, здатних претендувати на виборні посади, та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку;

- визначено, що програми підвищення кваліфікації державних службовців на базі профільних вищих навчальних закладів мають бути адоптовані до потреб у розвитку лідерства серед посадових осіб відповідно вимогам визначеним у профілях компетенцій лідерства на державній службі.

Отже, удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі в контексті розвитку лідерських якостей державних службовців, є важливим інструментом реформування механізмів державного управління в контексті створення системи високопрофесійного, наукового, аналітичного й практичного супроводу управлінських рішень та інноваційних технологій роботи з керівними кадрами. Таким чином, одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності органів публічної влади має стати урахування фактору лідерства серед державних службовців при адоптації профілів професійної компетенцій посад державної служби та місцевого самоврядування до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання вищих керівних кадрів у сфері публічної влади, формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців.

### **Список використаних джерел**

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС Украї- ни, 2007. – 174 с.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Джил Ла Роуз «Необхідно визначити пріоритети розвитку лідерства в Україні»./ Інформаційний бюлетень «Бюрократ». - № 15-16, 2009.- с.3 <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>
4. Клепко С.Ф., Литвинюк Л.В. Формування лідерської компетентності в школі: навчальний посібник-довідник. – Полтава: ПОІППО, 2012. – 270 с.
5. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Лагунова. - К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.- 196 с.
6. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287с.
7. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року.
8. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О.Кікоть, Є.Барань, Т.Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект « Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400с.

9. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: Навчально-методичний посібник/ За заг. ред. Баюка М.І., Гаман Т.В. – Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. – 311с.

*Chechel Anna*

### **CIVIL SERVANTS' LEADERSHIP DEVELOPMENT AS THE MEANS OF IMPROVING THE COMPETENCY-BASED MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CIVIL SERVICE**

*The article depicts the phenomenon of leadership as an important area of personnel policy in public service as a tool to enhance and improve the efficiency of public authorities and local governance. A scientific and methodical approach to improving competence-oriented model of personnel management in the public service is proposed by evaluating and developing leadership competencies of officials of the public and local authorities which allows to verify the relevance of the administratively appointed civil servants, to define informal leaders, and persons who require further leadership development. It was determined that training programs for civil servants on the basis of specialized higher education institutions should be appropriate for needs of leadership development among officials in regards of the requirements defined by the profiles of leadership competencies in the public service.*

**Keywords:** *competence, leadership, civil servants, training, public authorities, local government*

*Чечель Анна*

### **РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ПУТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

В статье предложен научно-методический подход к оценке лидерских компетенций государственных служащих, который позволяет оценить соответствие административно назначенных государственных служащих-руководителей занимаемым должностям в аспекте оценки лидерских позиций в коллективе, определить неформальных лидеров, способных претендовать на выборные должности, и лиц, лидерские способности которых требуют дополнительного развития.

Целью статьи является разработка научно-методического подхода к совершенствованию компетентно-ориентированной модели управления персоналом на государственной службе путем оценки и развития лидерских компетенций должностных лиц публичной власти и местного самоуправления.

Анализ научных источников позволил утверждать, что вопрос оценки лидерских качеств и предпосылок их развития среди работников органов публичной власти как фактора повышения эффективности их деятельности, остается открытым и требует поиска новых научно-методических подходов к оценке и развитию лидерских компетенций государственных служащих через систему повышения квалификации на базе профильных учреждений системы высшего образования.

Таким образом, обосновано, что развитие компетенций лидерства является важным направлением кадровой политики на государственной службе как инструмент активизации и повышения эффективности деятельности органов публичной власти и местного самоуправления. Обосновано, что программы повышения квалификации государственных служащих на базе профильных высших учебных заведений должны быть адаптированы к потребностям в развитии лидерства среди должностных лиц в соответствии с требованиями определенным в профилях компетенций лидерства на государственной службе.

**Ключевые слова:** компетенции, лидерство, государственные служащие, повышение квалификации, публичная власть, местное самоуправление