Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О. Н. Євтушенко
“____” _____20___року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Керівник: д. політ. н., професор Євтушенко Олександр Никифорович

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи 635 М Тіхоміров Кирило Анатолійович

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Публічне управління та адміністрування»

Миколаїв – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ……...…8
1.1. Стан наукової розробки проблеми лідерства…….……...….8
1.2. Підходи до визначення сутності поняття «лідерство» в сучасній науці……17
Висновки до розділу 1……..27
РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ…….29
2.1. Аналіз становлення керівника-лідера, як особистості в органах публічного управління……..29
2.2. Діагностика розвитку лідерських здібностей публічних управлінців…….……40
Висновки до розділу 2……...48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……50
3.1. Шляхи формування лідерства в органах публічного управління…….….50
3.2. Напрями вдосконалення лідерства в публічному управлінні……60
Висновки до розділу 3……..68
ВИСНОВКИ……...70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……73
Додатки……...84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах демократизації й децентралізації державної влади відбувається поступовий перехід від централізованої системи державного управління до децентралізованої. Перетворення бюрократичної управлінської системи на ефективну демократичну, яка слугує людям. Змінюється переосмислення публічної влади в умовах євроінтеграції, як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання публічних послуг. Виходячи з цього має змінитись і публічне управління, зокрема через запровадження європейських стандартів в діяльності публічних управлінців усіх інституцій.

Перед публічним управлінням постає завдання підвищення ефективності діяльності публічних управлінців, запровадження принципово нового підходу до лідерства, як виду діяльності, щодо формування й управління командою однодумців.

Розвиток лідерства є актуальною проблемою для органів публічної влади, оскільки саме керівники-лідери в організації мають можливість впливу на підлеглих змінюючи їх уявлення і цінності, активізуючи їх потреби у новаторстві та самоактуалізації.

Лідерство в органах державної влади, як функція лідера, сьогодні набуває особливої ваги, тому що є головним елементом розвитку нашої держави. Саме від лідерів-керівників, які вміють нестандартно мислити, мають високий рівень розвитку комунікаційних, організаторських здібностей залежить успішна та злагоджена робота колективу (команди), і як результат розвиток нашої країни.

Підготовка лідерів є ключовим компонентом професійної підготовки фахівців з публічного управління. Які повинні вміти в будь-якої ситуації ухвалити правильні рішення. Тому що управлінець-лідер – це особистість, яка вміє чітко бачити мету й згуртовує підлеглих (команду прихильників) на

досягнення поставлених цілей.

В умовах євроінтеграції управлінці-лідери – це особистості, що володіють сформованими лідерськими якостями, розвинутими комунікативними навичками, здатні співпрацювати та налагоджувати ділові стосунки з європейськими партнерами, під час виконання професійних завдань, вміти не тільки чітко і ясно висловлювати свої думки, але й вміти об'єднати всіх на виконання поставлених завдань. Отже управлінець-лідер – це особистість, що впевнена у собі, своїх діях, яка здатна націлити членів групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Від уміння керівника-лідера залежить успішність виконання ним управлінських функцій і, як наслідок, ефективність діяльності органу публічного управління.

Актуальність проблеми лідерства в публічному управлінні посилює те, що лідерство є складовою належного демократичного врядування, потужним фактором управлінської спроможності та результативності органів публічної влади.

Проведений аналіз джерельної бази присвяченої проблемам лідерства як в цілому, так і в системі публічного управління зокрема показує, що проблематику лідерства досліджували: У. Бланк, В. Брейтвейт М. Вейд, Н. Газзард, Л. Драйєр, Ф. Карвальхоно, Д. Коузес, Д. Крек, Д. Кротти, Дж. Максвелл, Д. Набарро, Дж. Нельсон, Г. Оуен, Б. Познер, П. Сенге, В. Скотт, Р. Стогдилл, Е. Тарлінг, Ф. Фідлер, М. Херменн, В. Ходжсон, К. Ходжкінсон, С. Хук, Ш. Шварц та ін.

Серед українських вчених потрібно відмітити В. Бажанюк, О. Безлуцьку, О. Васильєву, М. Виноградського, А. Виноградську, О. Євтушенко, В. Ємельянова, А. Єрмоленко В. Камишин, А. Клочко, В. Кондратьева, А. Мітлош, В. Моляко, Т. Підлісну, Л. Сергеєву, О. Стоян, М. Хромей, В. Шатуна, О. Шканову, М. Школяр та ін.

Аналіз наукової літератури свідчить про актуальність та важливість вивчення даної проблематики для розвитку лідерства в публічному

управлінні, публічної служби з метою визначення напрямів його вдосконалення, зокрема через застосування інноваційного лідерства.

Мета та завдання дослідження. Вивчити сутність лідерства в системі публічного управління, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування важливих лідерських якостей та шляхи вдосконалення лідерства в публічному управлінні. Для вирішення поставленої мети передбачено вирішення наступних задач:

– охарактеризувати стан наукової розробки проблеми лідерства

– розглянути основні підходи до визначення сутності поняття «лідерство» в сучасної науці;

– проаналізувати шляхи становлення керівника-лідера, як особистості на становлення особистості керівника-лідера в органах публічного управління

– провести діагностику розвитку лідерських здібностей публічних управлінців

– визначити шляхи формування лідерства в органах публічного управління;

– обґрунтувати напрями вдосконалення лідерства в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є лідерство, як соціально-психологічне явище домінування і підкорення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування та розвитку лідерства в публічному управлінні в період змін.

Методи дослідження. При написання магістерської роботи для досягнення поставленої мети та завдань дослідження було використано комплекс методів: загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння і систематизація, узагальнення для розуміння сутності наукових підходів до поняття «лідерство», становлення особистості керівника-лідера в органах

публічного управління.

Порівняльний метод застосовано для визначення сутності основних понять «лідер», «лідерство», «теорії лідерства», лідерські здібності».

Системний підхід застосовано при розгляді підходів до визначення сутності лідерства вітчизняними та зарубіжними вченими.

Також в процесі написання роботи для діагностики розвитку лідерських здібностей публічних управлінці були використані соціологічні методи: опитування, тестування, проведено емпіричне дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку науково-методичних положень щодо формування й розвитку лідерства в органах публічного управління, зокрема в умовах трансформаційних змін.

Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження є:

- запропоновано власне визначення поняття «лідерство», як соціально-психологічний, управлінський несиловий вплив лідера, що має відповідні лідерські якості, зокрема професійні, комунікативні, організаторські на прихильників з метою досягнення колективом загальних цілей, в умовах демократичних реформ, що відбуваються в суспільстві;

- визначено поняття «лідерство в публічному управлінні», як складову процесу керівництва, що полягає у впливу лідера-керівника на послідовників, його уміння пробудити у послідовників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися мотивувати їх на досягнення мети організації;

дістало подальшого розвитку:

- теоретичне обґрунтування сутності лідера, як особистості, що ефективно використовує свої лідерські якості та навички, вміє організовувати, спрямовувати, мотивувати й надихати підлеглих на командну роботу з метою досягнення спільних цілей організації, володіє вмінням ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти, приймати стратегічні рішення та впливати на поведінку команди однодумців;

удосконалено:

- наукове обґрунтування теорії «інноваційне лідерство в публічному управлінні», як засіб, що поєднує різні стилі лідерства, й формує новаторську культуру взаємовідносин лідера й команди, створюючи сприятливий інноваційний клімат, стимулюючи інноваційну поведінку працівників.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у ході дослідження наукові результати та рекомендації можуть бути використані в органах публічного управління для розвитку лідерства. Також матеріали магістерської роботи можуть бути використанні в навчальному процесі, при написанні навчальної робочої програми «Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні»

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 3 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел становить 104 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Стан наукової розробки проблеми лідерства

Поняття «лідерство» важливо для розуміння ролі керівника-лідера в органах публічної влади. Лідер-керівник об'єднує команду, організацію, установу забезпечуючи взаєморозуміння в складних ситуаціях спрямовуючу діяльність команди на досягнення поставленої цілі, що сприяє успішному вирішенню управлінських завдань.

Поняття «лідерство» активно вивчається багатьма науками: філософією, соціологією, психологією, політологією. Зокрема науковцями досліджено велика кількість визначень «лідерства», кожне з яких можна згрупувати в наступні підходи: лідерство є

- явищем групових процесів;
- поведінковим актом;
- набором якостей й навичок особистості;
- відносинами;
- обміном думками між лідером та послідовниками (однодумцями);
- засобом впливу на послідовників [93].

Лідерство й сьогодні є об’єктом дослідження вчених, що дають власні визначення лідерства. Однак спочатку ніж розглядати стан наукової розробки проблеми лідерства, спочатку з’ясуємо визначення таких понять, як «лідер» та «лідерство».

Так поняття «лідер» англ. «leader», означає «ведучий», «керівник»

походить від дієслова «leaden», що означає «подорожувати», «йти». В Англії термін використовували для позначення тих, хто був попереду (людина або корабель)та вказував курс [52, с.6]. Виходячи з цього лідером почали вважати тих хто береться за справу та «бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити» [86, p. 12].

В академічному словнику термін «лідер» трактується, як особа, що йде першою у якому-небудь змаганні [1]. Кембриджський словник визначає лідера, як того, хто керує групою, країною, ситуацією [72]; авторитетного індивіда, керівника який приймає відповідальні рішення у значущих для установи ситуаціях щоб швидко й успішно досягти спільної мети [40].

Дослідник С. Хук ототожнює лідера з вождем і батьком, вважає що «лише лідери можуть впливати на розвиток людства, яке здебільшого не звільняється від залежності батьків, а потім учителів, тому натовп шукає вождя, який виконав би в суспільстві роль, яку виконує батько в сім'ї» [85, p. 392].

Деякі дослідники ототожнюють поняття «лідер» і «керівник», що на думку М. Школяр не проморено оскільки вони мають різне смислове навантаження [61, с 7], тобто керівник може бути лідером, але лідер не обов'язково є керівником. Відмінності між ними полягають в тому, що керівник - людина, офіційно наділеної владою, а лідер висувається неофіційно; керівник реалізує надані йому законом права, а лідер впливає на поведінку й настрій людей, веде їх за собою. Зрозуміло лідер теж може бути офіційним керівником групи, мати офіційну посаду. Головне відмінність лідера й керівника полягає в тому, що лідер здатен вести людей за собою, якщо це може робити керівник він стає лідером.

Що стосується поняття «лідерство», то однозначного тлумачення цього поняття не існує, «визначень лідерства стільки, скільки й людей, які цим явищем займаються» [101, p. 397] в цьому ми погоджуємось з думкою американського психолога Р. Стогдилла.

В Українському тлумачному словнику лідерство визначається, як «діяльність лідера, або першість у чому-небудь» [1]; в енциклопедичному соціологічному словнику зазначається, як «провідне положення окремої особистості чи соціальної групи, яке зумовлено найбільш ефективними результатами її діяльності (економічної, політичної, наукової, спортивної тощо); процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, що обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів» [50], в оксфордському – як «діяльність з ведення групи людей або організації та здатність це робити» [95]; кембриджському, як позиція лідера; відповідальність за організацію [72].

На думку Манфреда Ке де Фрі, дослідника проблеми лідерства, поняття «лідер» та «лідерство» взаємопов'язані, тому що «лідер» – це той, хто йде вперед, а його послідовники йдуть позаду, слідуючи його шляху [54,с. 32].

Американський керівник Центру креативного лідерства Д. Кемпбелл визначає «лідерство» як якість, яку легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і просто неможливо передати її в іншим [73]. Д. Крек характеризує лідерство, як діяльність керівника спрямований на результат групової діяльності [90, p. 189].

Американська дослідниця лідерства М. Херменн розглядаючи поняття «лідерство» виокремлює його прояви, зокрема: риси лідера; завдання, які він виконує; його взаємозв'язок з його конституєнтами; конкретну ситуацію або контекст, в яких лідерство здійснюється [83, p. 54].

На думку американського психолога Дж. Максвелла «лідерство» – це «можливість чинити вплив», «вміння залучити інших до участі», науковець вважає «якщо ви не володієте здатністю чинити вплив, то ніколи не зможете повести за собою інших» [91, p. 23].

Українські дослідники поняття «лідерство» визначають, як «домінування однієї людини над іншими». На думку О. Безлуцької «лідерство» потрібне розглядати в контексті поведінки і здібностей лідера в

колективі, розуміючі «лідерство» як його спроможність організувати колектив та спрямувати його на виконання поставлених цілей [5, с. 352]. Так професор О. Євтушенко визначає лідерство, як «процес впливу однієї особи на іншу людину або на групу через внесення певних змін у їхню поведінку» [17, с. 96]. На думку вченого «лідерство властиво й публічному управлінню, для його існування потрібне виділення керівників і підлеглих, лідерів і послідовників» [17, с. 97].

Л. Драйєр, Д. Набарро і Дж. Нельсон розуміють лідерство, як систему: набор вмінь і здібностей, які індивід, або компанія може використовувати для сталого розвитку, щоб уможливити та підтримати процес змін на системному рівні [78]. Українські дослідники Л. Сергеєва, В. Кондратьева, М. Хромей «лідерство» пояснюють – міжособистісною взаємодією, яка відбувається в конкретній ситуації через процес спілкування [46,с.95].

М. Вейд і Е. Тарлінг привертають увагу до лідера, який має бути скромним, адаптивним, далекоглядним і заангажованим. В сучасних умовах швидких змін, навіть найбільш досвідчені лідери не можуть мати всю необхідну інформацію чи досвід для прийняття рішень. Розуміння того, що жодна людина не може знати все, необхідне для прийняття рішення, є важливим аспектом гнучкого лідерства [104, p.2].

Ф. Карвальхоно в праці «Ефективне лідерство: чому це важливо та як цього досягти», визначає лідерство, як створення та реалізацію стратегій, забезпечення належних ресурсів, виявлення та усунення помилок. Підкреслюючи важливість мотивації підлеглих до спільної праці та співпраці як однодумців з іншими командами для досягнення конкретних цілей [74]. Так П. Сенге визначає лідерство, як один із інструментів розвитку спільноти [98, p. 45].

Однак, на нашу думку лідерство не можна зводити до інструментів, тому що воно також ґрунтується на особистісних якостях лідера, що володіє необхідними когнітивними, комунікативними та мотиваційними

характеристиками, які реалізуються ним в процесі несилового впливу на однодумців заохочуючи їх особистою підтримкою.

Зокрема українські дослідники, що досліджували феномен лідерства в системі державного управління обґрунтовують його, як управлінську взаємодію, що ґрунтується на спонукання підлеглих до виконання поставлених завдань [42].

А такі вітчизняні дослідники, як А. Мітлош, В. Моляко, В. Бажанюк, В. Камишин під поняттям «лідерство» «розуміють тенденцію домінування і підпорядкування, впливу і послідовництва у системі міжособистісних взаємин у групі». Що стосується лідера, то вони вважають, що ним є «член групи, за яким решта членів групи визнають право приймати відповідні рішення у важливих для неї ситуаціях, – рішення, що стосуються їхніх інтересів і визначають напрям і характер діяльності всієї групи. Лідер – найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль у діяльності організації та регулюванні групових взаємин» [35, с.67].

Автори «Програми підвищення продуктивності Болдріджа» виділяють наступні складові системи лідерства, які допомагають лідерам у: проведенні самоаналізу; отриманні зворотного зв'язку; вдосконаленні [66, p. 59].

Л. Сергєєва визначає «лідерство» через його образ:

- лідер-прапороносець (вміє захоплювати маси);
- лідер-служитель (виразник інтересів, що орієнтується на думку прихильників);
- лідер-торговець (вміє переконувати маси); лідер-пожежник (слугує вимогам часу) [47, с. 22].

На думку В. Шатуна, «лідерство» – це «вміння лідера ефективно впливати на інших, мотивувати їх досягати цілей не за примусом, а з власної ініціативи» [59, с. 98]. А на думку С. Кові «лідерство» – це вміння донести до людей бачення ситуації та важливість вищої мети [24, с. 109].

Ми погоджуємось с західними вченими, такими, як Г. Оуен,

В. Ходжсон, Н. Газзард, що визначають «лідерство, як стан, а не посаду», тому «ознаками лідера є не влада та гроші, а характер, щирість, спроможність навчатися, сміливість, самосвідомість, служіння і відповідальність за поведінку та дії» [94, с. 119].

Отже лідерство це процес спільної взаємодії, взаємовплив: лідера на членів групи (послідовників), та членів групи на лідера. Лідерство в публічному управлінні характеризує уміння та професіоналізм керівника, його уміння допомагати прихильникам у досягненні спільних цілей, сприяючи їхньому розвитку та самореалізації. Тобто феномен «лідерство» включає в собі розуміння ролі лідера в управлінні і організації діяльності групи, а також наявність у нього якостей, що роблять йог впливовою особистістю, яка здатна домінувати, підкоряти, ефективно комунікувати та переконувати інших.

Так вчений Р. Стогділл пропонує згрупувати визначення «лідерство» у відповідності «п’яті основних якостей лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи» [101, p. 7-16].

Хоча зрозуміло, що наявність вказаних якостей не гарантує, що людина дійсно є лідером. Ми погоджуємось з думкою професора О. Євтушенко, що явище лідерства пов’язане з «лідерськими компетенціями управлінців, системою публічного управління», тому що «лідерство є основою нової управлінської парадигми сучасного етапу суспільного розвитку країни», а по суті «якісно новим рівнем управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій» [17, с. 98].

Саме тому в публічному управлінні, як узгодженої спільної діяльності людей, уваги потрібує активний розвиток людських ресурсів, що формуються на основі компетенцій. Тобто сучасні публічні управлінці – лідери повинні розвивати організаторські навички (вміти організовувати

співпрацю колективів, здійснювати оцінку кожного працівника, делегувати повноваження); розвивати комунікативні здібності (вміти спілкуватися, проводити переговори).

Як бачимо, однозначного визначення поняття «лідерство» не існує. Кожний науковець, хто вивчає проблеми лідерства намагається надати власне тлумачення, виходячи з того, що лідери спонукають інших робити певні речі. Це відбувається в групах з великою кількістю людей і спільними цілями» [39, с. 7].

Дослідники Джеймс М. Коузес, Баррі З. Познер в праці «П’ять практик зразкового лідерства» виділяють наступні базові здібності (Рис. 1.1). Вказані здібності лідера дозволяють характеризувати його, як суб’єкт лідерства, що здійснює вплив в групі, має здатність притягувати до себе послідовників, тому що відповідає на очікування групи.

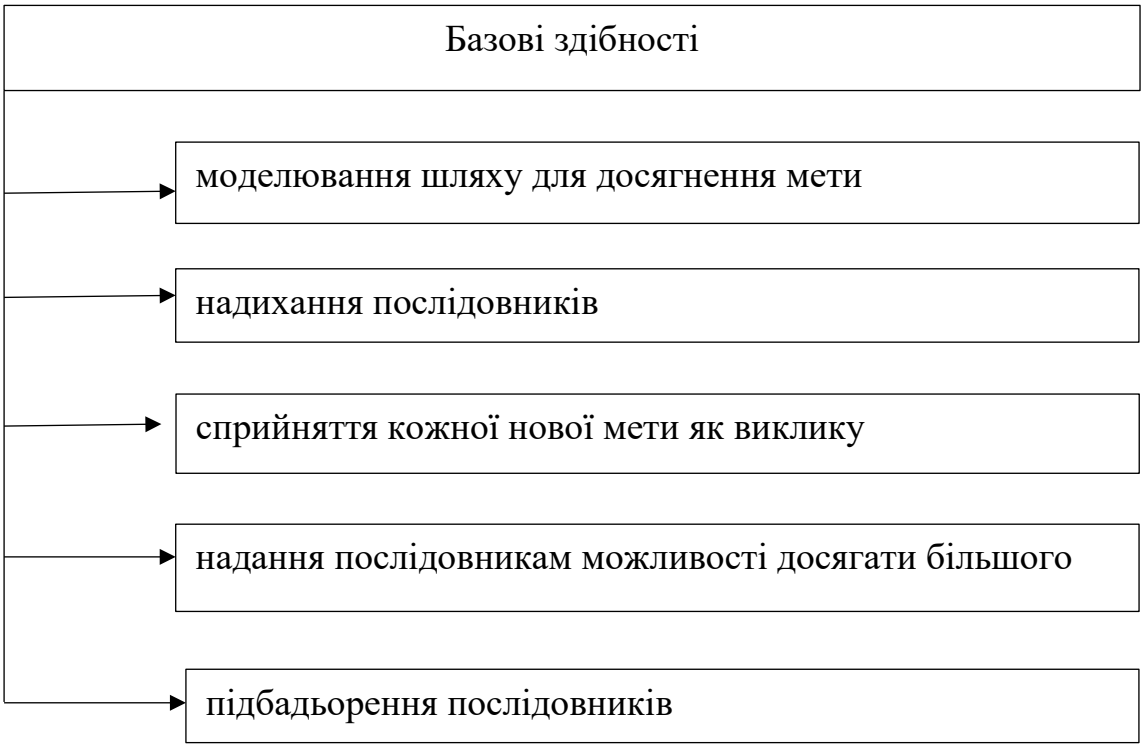

Рис.1.1. Базові здібності Джеймс М. Коузеса і Баррі З. Познера

Джерело: *складено автором на основі* [89].

Тобто лідерство – це «індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на поведінку підлеглих і призводять до досягнення мети», забезпечуючи на думку В. Ягідникової «ефективне лідерство» [63, с. 19].

На нашу думку, в публічному управлінні лідерство – це процес постійних взаємодій впливу лідера-керівника на послідовників, його уміння пробудити у послідовників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися. А в публічному управлінні лідерство є основним компонентом керівництва, важливим елементом успішної управлінської діяльності. Тобто лідерство – це здатність впливу на колектив, а також уміння мотивувати підлеглих на досягнення мети організації. Ми вважаємо, лідер повинен розуміти закони лідерства, розвивати культуру командних взаємовідносин, працювати злагоджено, показувати особистий приклад, стимулювати інноваційну поведінку працівників.

Так У. Бланк, автор книги «Дев’ять природних законів лідерства» пропонує наступні закони лідерства (Рис.1.2), дотримання яких допомагає перетворити особистість (керівника) на лідера.

На нашу думку «закони лідерства» в публічному управлінні дозволяють охарактеризувати лідерство, як порядок, процедуру впливу керівника-лідера на підлеглих. Вони обґрунтовують змогу керівника-лідера, як особистість, що лідирує в колективі, впливає на нього, представляє інтереси колективу, реалізовує поставлені перед установою цілі.

Вище сказано дозволяє наголосити, що лідерство характеризує можливість колективу подолати кризу, організувати захист інтересів, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві.

Отже «лідерство» в публічному управлінні, можна визначити як уміння керівника в процесі реалізації владних повноважень впливати на підлеглих, групу з метою підвищити показники її результативності. За допомогою «впливу на підлеглих, уміння поставити себе на їхнє місце, аналізувати

ситуацію, визначати наслідки своїх дій, прагнення до вдосконалення, здатність вселяти в підлеглих упевненість» [48].

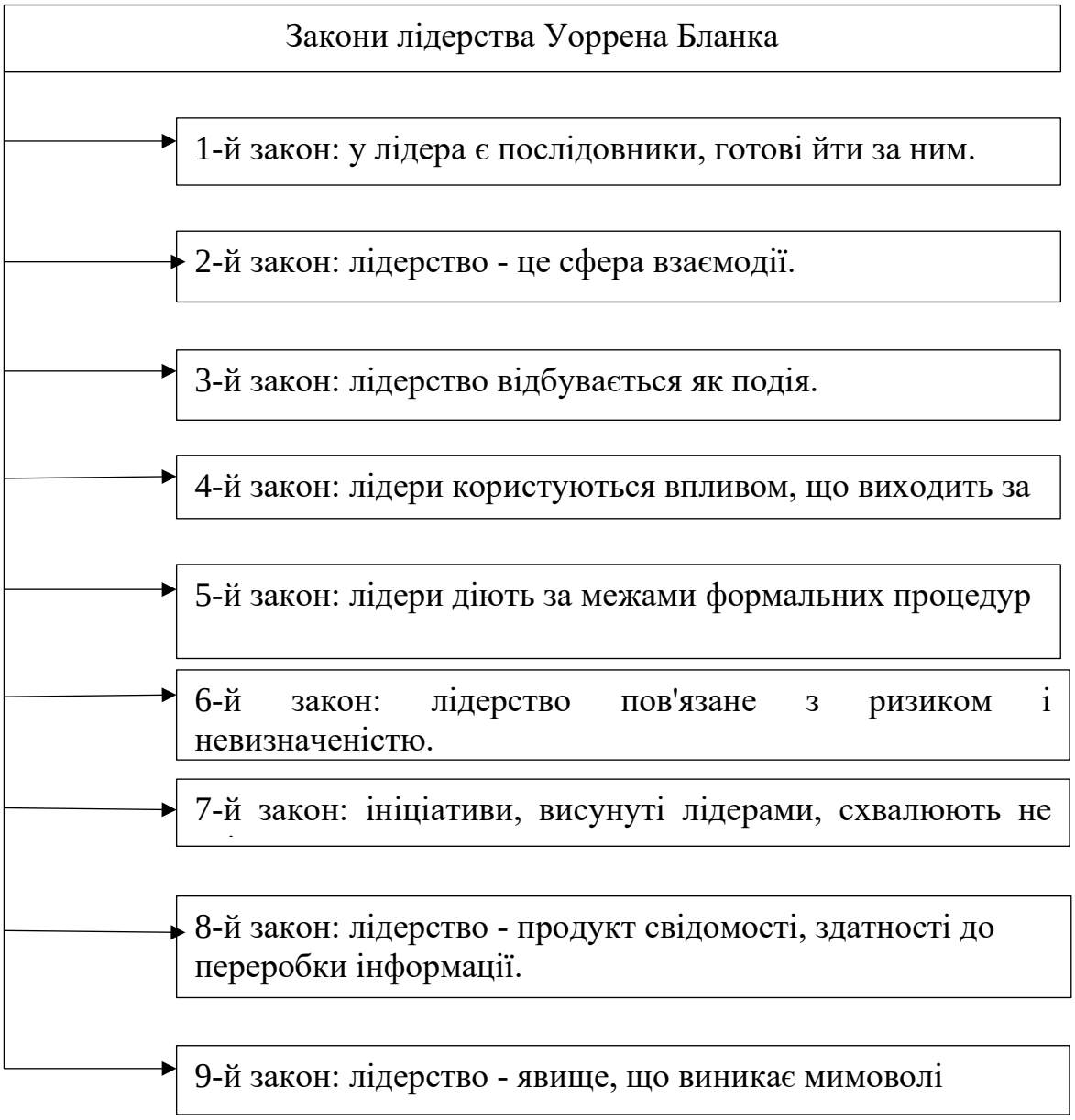

Рис. 1.2. Закони лідерства

Джерело: *складено автором на основі* [70, p. 10].

Керівники-лідери завжди ведуть підлеглих за собою власним прикладом. Вони чітко бачать мету і згуртовують людей, створюючи з них команду, вміють вміло делегувати повноваження, орієнтуватись в складної

ситуації, вміти ухвалювати правильні рішення, думати про інших.

Таким чином, вивчення питання «лідерство» дозволяє визначить його, як процес організації й управління, внутрішньо-групову роботу лідера і групи, тобто можливість лідера та його прихильників (однодумців) організувати роботу колективу, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві.

Лідерство характеризує уміння лідера, що має таки якості, як здатність викликати довіру, справедливість, скромність; сприйнятливість до нового, уміння відчувати ситуацію; ініціативність, здоровий глузд, широчінь поглядів; гнучкість і адаптивність; здатність мотивувати; оперативність, використовувати наявний людський потенціал мотивуючи його діяльність на співпрацю у досягненні поставлених цілей. Наявність у лідера лідерських якостей, лідерського світогляду, управлінської взаємодії сприяє досягненню лідером загальних цілей, будуючи ефективно лідерство.

1.2. Підходи до визначення сутності поняття «лідерство» в сучасної науці

Важливим методологічним інструментом для розуміння поняття лідерства, а також ролі керівника-лідера в ефективної діяльності установи, організації є теорії лідерства. Виникнення теорій лідерства охарактеризувало закономірності появи цього явища, складність управлінського процесу, а також роль керівника-лідера, яку він відіграє у розвитку установи, організації, спрямовуючи її на досягненні поставлених перед нею цілей.

Поява теорій лідерства дозволяє не тільки розуміти сутність лідерства, такі аспекти, як організаційна культура організації, якість керівника-лідера, його спрямованість на взаємодію з підлеглими від ефективної праці яких

залежіть виконання цілей державної установи.

Отже поява й розвиток теорій лідерства пов'язана з бажанням вивчення цього явища, що сформувались на початку XX ст. Найбільш відомими підходами є: теорія рис (лідерських якостей), поведінкова теорія, ситуаційна теорія, теорія лідерства, ціннісна теорія.

Теорія рис характеризує лідера, як особистість, що має такі психологічні риси, як духовність, людяність, моральність, незалежність, креативність та ініціативність. Згідно теорії – лідер, як раз і володіє набором перерахованих якостей особистості (лідерськими якостями). Розробниками вказаної теорії є Р. Богардус, Ф. Сміт, Дж. Крюгер. Їх послідовники К. Берд та Р. Строгділ головну увагу приділяють наявності у лідера певного набору рис, але недооцінюють роль соціального фактору у його формуванні.

Теорія рис передувала концепції харизматичного лідерства. Американський дослідник Р. Хаус наголошує, що харизма (від грец. charisma - божественний дар) притаманна лідеру та характеризує його відносини з послідовниками. Вчений вважає, що харизматичного лідера характеризує «висока впевненість у собі, домінування, рішучість, глибока впевненість у своїх ідеях, сильна потреба у владі та уважність стосовно оточуючого світу» [96, с. 90]. Такий лідер здатний вселяти в послідовників, підлеглих, членів команди впевненість і надихати прихильників на звитяжні дії. Отже лідер справляє на послідовників враження компетентності, професіоналізму тощо. Саме тому послідовники вірять лідеру і йдуть за ним.

Ми погоджуємось з дослідниками М. Виноградським, А. Виноградської, О. Шканової, що харизматичне лідерство має наступні параметри:

- «чутливість до навколишнього оточення;
- чутливість до потреб членів організації;
- критика існуючого стану речей, образ майбутнього та його формулювання;

– особисті ризики;

– поведінка, що йде врозріз з традицією» [9, с. 13].

Слід зазначити, що харизматичний лідер – це особистість, що характеризується унікальним поєднанням внутрішньо особистісних якостей та тими, що формуються в процесі співпраці з прихильниками, впливаючи на них він спрямовує їх на екстраординарні дії. Саме тому в групі він має абсолютну довіру, створює традиції, прагне увійти в історію.

Поведінкова теорія, (Е. Кунс, Р. Стогдил, Е. Богардус, І. Завадський, Д. Макгрегор, Ф. Фідлер, Р. Фішер, А. Шарп) [100], зосереджується на поведінці лідерів. Що дає можливість дослідникам запропонувати класифікацію стилів керівництва (поведінки). Теорія проголошує на тому, що риси притаманні одним лідерам можуть бути скопійовані іншими в процесі навчання. Поведінкова теорія зосереджується на діях лідера, моделях поведінки, що розглядаються як «стилі лідерства». Серед яких виділяються лідери: орієнтовані на завдання, орієнтовані на людей, лідери сільських клубів, лідери статус-кво, лідери- диктатори тощо [79].

Наголошуємо: поведінкова теорія виділяючи стилі керівництва дозволяє розуміти лідерство через манеру поведінки керівника-лідера з підлеглими.

За допомогою поведінкового підходу:

– вчений Д. Макгрегор у 1960 р. запропонував теорією «Х» і «У», які характеризують стилі керівництва: так «теорія Х» – характеризує авторитарний стиль керівництва, згідно з якого підлеглі працюють лише після використання примусу; «теорія Y» – демократичний стиль, згідно якого підлеглі залучені до реалізації цілей організації, через самоуправління і самоконтроль;

– К. Левін (1947 р.) виділив три стилі керівництва: «авторитарний стиль – влада та відповідальність зосереджується у керівника; демократичний стиль – повноваження делегуються підлеглим, але ключові

позиції залишаються у керівника; ліберальний стиль – зняття керівником з себе будь-якої відповідальності із перекладанням влади на користь групи» [27, с.382];

– Р. Танненбаум та В. Шмидт (1958 р.) запропонували стилі керівництва орієнтовані на роботу: авторитарний (рішення приймаються керівником, працівники такої можливості не мають); кооперативний (працівники мають можливість обговорювати й приймати рішення, керівник виступає в ролі координатора);

– Р. Лайкерт (1961 р.) запропонував стилі керівництва орієнтовані на людину: експлуататорсько-авторитарний, заснований на покорі; доброзичливо-авторитарний – на наказах та заохоченнях; консультативно-демократичний – на заохоченнях, а в особливих випадках – на покараннях; стиль участі – на залученні членів колективу до управління;

– Р. Блей та Д. Моутон (1964 р.) вчені Мічиганського університету штат Огайо, запропонували модель «управлінської решітки», що характеризує діяльність керівника, як «комбінування двох фундаментальних складових: орієнтація на працівників та орієнтація на підприємство» [27, с. 383].

Ми погоджуємось з думкою прихильників поведінкової теорії, що лідерству можна навчитися, тому, що ефективність керівника-лідера залежить, як від його особистих якостей, так і від того, як він взаємодіє з підлеглими. Тобто його поведінка напряму пов’язана з його роботою в колективі, який він очолює.

Ситуаційна теорія лідерства («contingency theory of leadership») стверджує, що лідерство – це продукт ситуації. Теорія була запропонована Ф. Фідлером в 1967 році і представляє собою двоетапний підхід. По-перше, керівник має оцінити власний стиль керівництва. Потім він повинен враховувати три ключові фактори, кожен з яких сприяє «ситуативній сприятливості», щоб досягти успіху.

На думку А. Єрмоленко вивчаючого напрацювання вченого «лідерство» Ф Фідлером розуміється, як «орієнтація на виконання поставленого завдання», або «на підтримання гарних взаємовідносин у колективі», та залежить від «ситуації, в якій у даний момент перебуває лідер». На його думку «складовими аналізу ситуації є три параметри: 1) відносини «лідер-підлеглий»; 2) структура завдання; 3) посадові повноваження» [19, с. 20].

Ситуаційний підхід до лідерства наголошує: керівники стають лідерами не через особистісні якості, а в результаті ситуації. Ситуаційна теорія надає перевагу обставинам над індивідуальними рисами особистості. Однак представники ситуаційної теорії не відкидають значення рис. Так американський вчений Ф. Фідлер, виділяє наступні критичні ситуації, які дозволяють лідеру діяти ефективно:

- наявність посади - легше за все лідеру вести за собою, коли він має більшу кількість влади, повноважень;
- спосіб організації завдань або наскільки легко їх можна описати порівняно з обставинами;
- взаємовідносини між лідером і групою [80. p. 211].

Також в межах ситуаційної теорії виникла теорія «шлях-мета». Теорія належить Роберту Хаусу за допомогою якої він пояснює вплив, який справляє поведінка лідера на діяльність підлеглих. Вчений пропонує чотири стилі лідерства: «підтримувальний стиль – керівник створює приємну робочу атмосферу враховуючи потреби працівників; директивний стиль – керівник диктує чіткі інструкції щодо виконання роботи, координує розподіл завдань, слідкуючи за їх виконанням; колективний стиль – керівник розробляє необхідні рішення разом із працівниками; результативний стиль – керівник ставить високі організаційні цілі намагаючись підвищувати продуктивність працівників» [96, с. 92].

Ситуаційна теорія наголошує: лідерство є результатом обставин. Той

хто бере на себе роль лідера, той отримує повноваження, яке починає «працювати» на нього внаслідок стереотипів. А група визнає за ним статус «лідера». Система таких якостей, як творчий талант, високий інтелект, харизма, ініціативність, впевненість у собі, також виділяє ефективних лідерів серед інших [80].

Таким чином, згідно ситуаційної теорії лідерство залежить від того, наскільки ситуація дає йому можливість впливати на послідовників. Груповий лідер з’являється при появі важливої групової задачі.

Системна (синтетична) теорія лідерства (Ю. Дженінгс, Д. Бредфорт, Ф. Кардел, А. Кохен, Ф. Фідлер, Р. Хауз) тлумачить лідерство, як процес організації міжособистісних відносин в групі, тобто взаємозв'язок складових: лідер, підлеглі, ситуація, визначаючи лідера, як суб'єкт управлінського процесу [87]. Представники теорії вважають лідерство є продуктом групової діяльності. Формуванню лідерства вважають вони сприяє спільна діяльність (актуальна мета, завдання, умови їх розв'язання та ін.) [80].

Ціннісна теорія характеризує процес лідерства, як «філософію в дії», тому є трансформаційним, спрямованим на перспективу. На думку професора Оксфордського університету К. Ходжкінсона лідерство в управлінні є ціннісно-орієнтованим [84]. Саме цінності – індивідуальні характеристики особистості, що виражені в моральних принципах, які є складовими соціальних цінностей всього суспільства. На думку Н. Головатого «цінності є своєрідною сполучною ланкою між індивідом і суспільством, його культурою в цілому». Вчений вважає, що цінності людини і культура суспільства взаємопов’язані [13, с. 70-71].

А. Клочко вважає ціннісне лідерство складовою організаційного й емоційного лідерства, але на більш якісному рівні. Вказана теорія лідерства спрямована на управління людьми через їхній світогляд і цінності. Визначаючи лідером того члена групи, який формує та підтримує спільні цінності групи і забезпечує залучення та прихильність цим цінностям інших

членів групи [23, с.84]. Теорія ґрунтується на трьох універсальних вимогах людського існування: біологічних потребах, соціальних та потреби виживання і добробуту. Так професор психології Єврейського університету Ізраїлю Ш. Шварц аналізуючи ціннісну теорію, запропонував власну теорію 10 цінностей (Рис. 1.3) надав їх визначення.

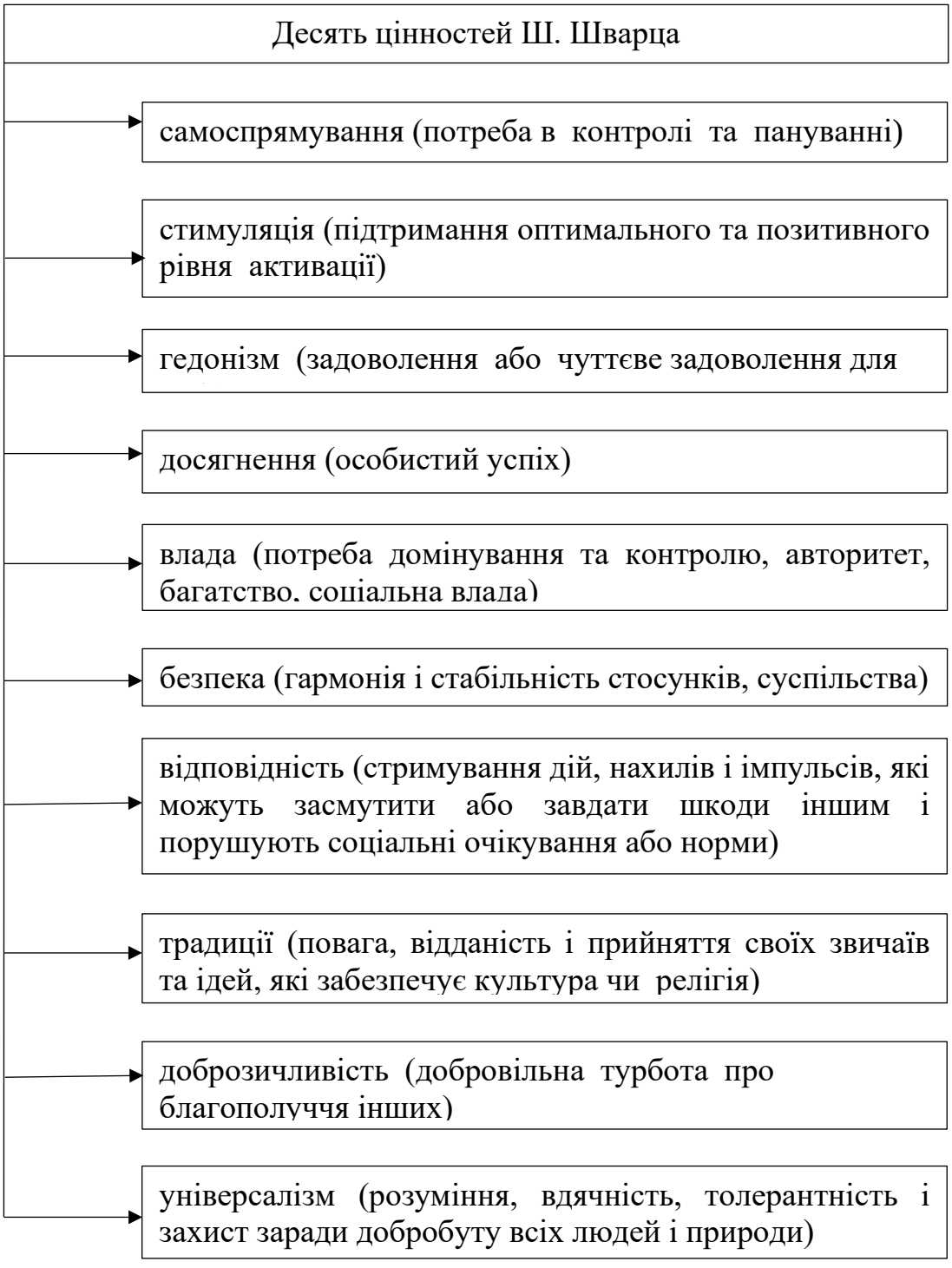

Рис. 1.3. Теорія цінностей Ш. Шварца

Джерело: *складено автором на основі* [97, p. 664-665].

На нашу думку цінності людини є індивідуальними базовими стандартами, якими визначаються суб'єктивні уявлення людини про хороше й погане, бажане й небажане, істинне й хибне, моральне й аморальне. Ми погоджуємось з науковцями В. Брейтвейт та В. Скотт, які пов’язують походження ціннісної теорії з характеристикою лідера, як особистості [71] з притаманними йому індивідуально-особистісними рисами, ціннісними орієнтирами.

Дослідниця С. Калашнікова в монографії «Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства», наголошує на тому, що ціннісна теорія створює підґрунтя для впливу як на власне життя і успіх, так і на життя та успіх інших людей та організацій [21, с. 49].

Отже ціннісна теорія вказує на те, що цінності є основою певного способу поведінки індивіда. Наявні цінності характеризують уявлення індивіда про співіснування в суспільстві. У керівника-лідера, як особистості формується власна система цінностей (їх ієрархія), яка для нього має значення. Саме цінності є «джерелом розвитку особистості, саморегуляції поведінки особистості» керівника-лідера [6, с. 3].

Основою ціннісної теорії є два положення: перше, пояснює вплив лідера на розвиток цінностей і норм установи; друге вказує на можливості навчатися лідерству в процесі діяльності. Дослідники вважають, що процес розвитку лідерства і навчання йому – це процес безперервний. Лідер щоби бути успішним повинен навчатися [82].

На нашу думку, система цінностей керівника-лідера, формує його тип поведінки в основі якого лежать, саме ним усвідомлені цінності, та характеризує пріоритети його індивідуальних цінностей та його відношення до таких цінностей, як свобода, самоповага, чесність, смирення, рівність. Цінності керівника-лідера є складовою його як особистості, впливають на його самосвідомість, особисті потреби та інтереси, розуміння суспільних інтересів, його справжнє громадянське самоствердження. З точки зору

компетентнісного підходу ціннісні орієнтації керівника-лідера характеризують його внутрішню готовність до здійснення певної діяльності, є елементами його мотиваційної структури, на підставі яких відбувається вибір тих чи інших соціальних установок як цілей або мотивів конкретної діяльності. Вважаємо, що практичне формування компетентностей майбутнього керівника-лідера на основі ціннісних орієнтацій є основою його успішного професійного навчання, громадської активності. Тому що поняття «компетентність» - це здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах.

Так Д. Кротти в праці «Мотивація студентів» цитує думку американського політолога М. Хермана, яку він приводить в праці «Складові частини лідерства», і з якою ми погоджуємось. Вчений підсумовуючі існуючі теорії лідерства, виділяє п’ять чинників природи лідерства:

- «особа і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером;
- характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер;
- характер взаємин між лідером і тими, ким він керує;
- контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль;
- результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує. А характер та поєднання цих чинників вказують, якого роду лідерство буде отримано в результаті» [76, с. 104-107].

На початку XXI сторіччя з’явилась теорія емоційного інтелекту. Д. Гоулман пропонуючи теорію виділив 5 елементів емоційного інтелекту і аргументовано довів, що людина повинна не тільки користуватися цими вміннями, а також їх постійно вдосконалювати. До таких елементів вчений відносить: самосвідомість (розуміти свої емоції, аналізувати їх); саморегуляцію (контролювати настрій, не робити поспішних висновків); мотивацію (бажання досягти цілі); емпатію (враховувати емоції оточуючих спілкуючись з ними); соціальні навички (встановлення психологічного

зв’язку з іншими) [11, с. 46].

Цікавою є теорія «розділеного» лідерства, яку презентували Л. Бредфорд та Р. Коен. Основою теорії є те, що при виконанні завдань (проекту) група може мати де кілька лідерів, тобто кожне завдання (сегмент) проекту керується окремим лідером. Важливе значення теорії «розділеного» лідерства полягає в тому, що сприяє почуттям задоволеності від високих досягнень в процесі роботи усього колективу [11, с. 47].

Отже, існуючи теорії лідерства наголошують на тій чи іншій функції, яка характерна для певного типу лідерства. Вони зосереджуючись на окремих аспектах лідерства, намагаються пояснити чому особистість стає лідером, та яким чином вона зможе підвищити свої лідерські здібності. Також теорії характеризують погляди науковців на лідерство, як явище притаманне процесу управління та організації управлінської діяльності.

Аналізуючи підходи до визначення сутності поняття «лідерство» в сучасної науці, є показовими в тому плані, що вченим так і не вдалося сформулювати єдину теорію яка б пояснювала цей суспільний феномен.

Підкреслимо: лідерство – це стан особистості, прояв особистістю лідерських якостей, результатом якого є організація групи на досягнення групової мети. Тому воно має відношення до особистих умінь, можливостей впливу лідера на поведінку послідовників.

Саме тому відмінності лідерства від керівництва в тому, що лідерство породжується потребами й практикою неформального керування та проявляється через авторитет і довіру, а керівництво – це офіційно регламентований безпосередній (опосередкований) вплив керівника на поведінку підлеглих. Тому що лідерство і керівництво застосовують владу, впливають на поведінку інших, або ситуацію. Здійснюючи вплив на послідовників за допомогою авторитету, примусу, традиціям, економічних або ідеологічних механізмів.

Отже, якщо керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції

управління і організації орієнтуючи підлеглих на реалізацію завдань, то лідер це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі орієнтуючись на її внутрішні інтереси. Тобто влада керівника заснована на повноваженнях і обов'язковому підкоренні, можливості застосовувати легітимний примус, то влада лідера заснована на авторитеті та можливості здійснювати владу без примусу [42, с. 197]. Тому що лідер уміє переконувати, мотивувати і направляти людей, він живе інтересами колективу, що підвищує його працездатність.

Таким чином, підкреслимо: кожна з наведених теорій не заперечує попередню, зокрема лідери, можуть бути з харизмою, мати особистісні якості, цінності, сформовані правила поведінки, відповідаючи різним підходам.

Висновки до розділу 1.

1. Дослідження стану наукової розробці проблеми лідерства дозволяє зробити висновок, науковці які вивчали цю проблему характеризують лідерство, як уміння лідера, що має особистісні якості (справедливість, скромність, сприйнятливість до нового, уміння відчувати ситуацію, ініціативність, здоровий глузд, гнучкість і адаптивність), що дозволяють йому викликати у послідовників довіру до його дій, до прийнятих рішень, мотивуючи їх діяльність на співпрацю у досягненні поставлених цілей.

2. Узагальнюючи проаналізовані теорії (підходи) науковців до «лідерства», ми трактуємо «лідерство» як сферу управлінської взаємодії, як систему прийомів впливу, ґрунтується на відношення домінування і підкорення в команді задля досягнення спільної мети і завдань. Лідерство – це взаємовідносини лідера з членами групи, які здійснюють один на одного

свідомий, або несвідомий вплив бажаючі досягнути результатів, які відповідають їх спільним цілям. Також лідерство можна охарактеризувати, як наявність прийомів і навичок лідера, як особистості здійснювати владу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Аналіз становлення керівника-лідера, як особистості в органах публічного управління

Існуюча в Україні система державного управління, що почала формуватися з початку незалежності постійно змінюється і вдосконалюється. Але перетворити систему державного управління з бюрократичної на ефективну демократичну, яка б слугувала людям достатньо складно. Реформа децентралізації й шлях до євроінтеграції поставили завдання переосмислити роль держави та публічного управління в країні.

Саме тому першочерговим завданням є підготовка управлінців нового типу, що є професіоналами і яким притаманні компетенції лідера. з новим рівнем мислення, з високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності. Сучасний лідер вміє адаптуватись до змін, володіє комунікативними здібностями, вміє працювати в команді. На нашу думку лідерство – це здатність керівника, як особистості здійснювати вплив на послідовників спонукаючи їх діяти.

В таких умовах питання лідерства в органах публічної влади набуває особливої ваги. А підготовка лідерів-управлінців, які вміють нестандартно мислити, мають високий рівень розвитку вольових якостей, навичок ефективної комунікації, організаторських здібностей тощо. Отже розвиток у публічних управлінців лідерських якостей в сучасних умовах розглядається, як стратегічне завдання. Оскільки розвиненість лідерських якостей:

по-перше, характеризує уміння керівника згуртовувати колектив;

по-друге, його уміння здійснювати організаційно-управлінські заходи;

по-третє, уміння спрямовувати підлеглих на успішну діяльність;

по-четверте, є складовою довіри до нього;

по-п’яте, характеризує керівника, як особистість, що грає центральну роль у діяльності організації та регулюванні групових взаємин.

Науковці та практики все більше усвідомлюють важливість підготовки лідерів для здійснення ефективного публічного управління та розвитку демократії. Лідерство є відповіддю на сучасні реалії, вимогою, що висувається до підготовки керівників публічного управління. Лідерство в таких умовах оформлюється, як сучасна концепція публічного управління і розглядається науковцями, як «управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати для досягнення поставлених цілей» [14, с. 67].

Так О. Слюсаренко визначає лідерство, як систему прийомів впливу, соціально-психологічним феноменом та поняттям, що характеризує відношення домінування і підкорення. Вчений наголошує, що воно формується через взаємодію об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як мети і завдання групи, інтереси і потреби її членів, а також дій лідера. [49, с. 244-246].

На думку О. Євтушенко лідерство – це «процес впливу однієї особи на іншу людину, або на групу, через внесення певних змін в їх поведінці. В сучасних умовах демократизації й децентралізації державної влади лідерство-керівництво розглядається як вищий рівень публічного управління» [17, с. 96-97].

На думку С. Калашнікової лідерство в управлінні «реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей» [21, с. 41-43].

Науковці С. Гайдученка та С. Чернов розглядають лідерство у

контексті місця управлінця в ієрархічній структурі влади, наявності у нього лідерських якостей. Наявність яких дозволяє лідеру приймати своєчасні самостійні рішення, переконувати підлеглих у їх правильності. Наявність лідерських якостей дозволяє лідеру вести прихильників за собою до поставленої цілі. Дослідники характеризуючи взаємозв'язок між керівниками і лідерами груп, наполягають на тому що «ефективне управління організацією забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом особистості керівника, його лідерськими здібностями» [12, с. 109-115].

Ю. Никольська розглядає лідерство, як складову влади: особистісну та організаційну, на основі чого визначає наступні риси ефективного лідера: «бачення ситуації в цілому; здатність до комунікацій; довіру співробітників; гнучкість при прийнятті рішень» [36, с. 128].

На нашу думку кожен керівник, має проявляти лідерство, відчувати себе лідером, бути взірцем для послідовників. Тобто ефективність лідерства відбувається у сфері взаємовпливів лідера та його послідовників, у розподілі повноважень, які здійснює лідер між своїми прихильниками. Лідерство трактуєтеся як уміння оперативне реагувати на суспільні зміни, ефективно взаємодіяти з соціумом, продуктивною частиною суспільства, брати на себе відповідальність за майбутнє. Ми погоджуємось з науковцями Г. Оуен, В. Ходжсон і Н. Газзард, що лідерство – це «намагання особистості кинути виклик навколишній дійсності й змінити її» [94, p. 275].

З цією думкою погоджується більшість дослідників. Зокрема А. Клочко стверджує, що «лідер – це новатор, який мотивує колег, працює із цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, володіє найважливішими для групи особистісними якостями» [23, с. 82]. Тобто лідер-керівник вважає М. Шон є «лідером команди лідерів», який «визнає таланти своїх співробітників, розширює їх права та обов'язки для вироблення й реалізації єдиної освітньої мети» [99].

Дослідник Р. Бар-Он наголошує, що «лідер – це той хто вміє повести людей за собою, забезпечити існування таких зв’язків між людьми в системі, які сприяли б вирішенню конкретних завдань у межах єдиної мети» [67, p 20]. Тобто його готовність бути лідером спирається на його внутрішню готовність ним бути; на його умінні налагоджувати комунікації (спілкування) з іншими людьми, незалежно від ситуації; на його діяльність, яка повинна мати результат; на його місце в колективі, який й визнає його лідером. Мова йде про здатність керівника-лідера, як суб’єкта управління своїм особистим прикладом впливати на послідовників спрямовуючи їхні зусилля на реалізацію спільних цілей організації. Лідером є той керівник хто впливає, вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, поєднує в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд.

Вчений Р. Стоділл, вивчаючи лідерство, серед загальних якостей лідера виокремлює такі, як: «цілісність, допитливість, відвагу, упевненість, активність, рішучість, відповідальність, толерантність тощо» [103].

На нашу думку розвиток лідерських якостей має зв'язок з процесом розвитку внутрішньої структури особистості, що включає персональну організаторську та комунікативну готовність до зовнішнього керівництва. лідерство має першорядне значення для ключових організаційних питань, таких як продуктивність.

З точки зору психології розвиток лідерських якостей керівника пов’язаний з його саморозвитком, як особистості, що на думку вчених пов’язано з його «власної внутрішньої природою, чесністю та прийняття відповідальності за вчинені дії, можливості кращого життєвого вибору, постійного процесу розвитку власного потенціалу до максимально можливого» [18, с. 67].

Факторами, що допомагають розвивати лідерські якості є: здатність до самоаналізу; здатність до саморефлексії (уміння аналізувати власну поведінку); здатність до самовдосконалення (готовність працювати над

своїми недоліками); здатність до комунікації (вміти спілкуватися); здатність приймати рішення і нести за них відповідальність; емоційна стійкість (уміти керуватись своїми емоціями); здатність до мотивації (уміти мотивувати підлеглих на досягнення спільної мети); здатність до управління ресурсами, часом та бюджетом.

Також на розвиток лідерських якостей вважають Л. Шелестова, І. Костиря, В. Федяєва, С. Бричок, М. Богомолова, І. Томашевська впливає розвиток соціальних навичок, таких як комунікація, співпраця та лідерське мислення. Комунікація полягає в умінні співпрацювати, слухати, розуміти та приймати різні точки зору, а також здатність до розв'язання конфліктів, соціальна компетентність допомагає лідерам «будувати стійкі та продуктивні стосунки з підлеглими, та іншими зацікавленими сторонами» [60, с. 147-150].

Отже лідер завжди вирішує дві протилежні проблеми: «виконати завдання та регулювати стосунки між людьми». Р Блейк та Дж. Моутон наголошують, що його робота «може вважатися ефективною, коли члени групи вносять посильний вклад у рішення спільних завдань, отримуючи при цьому бажану винагороду. Такі лідери демонструють успіхи як у досягненні організаційних цілей, так і в розвитку особистісних якостей членів групи» [69, p.119].

Однак розвиток лідерських якостей особистості безпосередньо залежить від її активності, цілеспрямованості та ініціативності, від її здатності управляти як собою, так і підлеглими, вміння аналізувати та оцінювати ситуації, досягати цілей, керувати своїми емоціями, адаптуватися до нових умов і ситуацій, швидко та якісно налагоджувати контакти з членами групи.

Слід підкреслити: лідерські якості особистості проявляються на різних рівнях публічної влади в її активності – прагненні постійно розширювати сферу власної діяльності, ініціативності, самостійності, рішучості в її розвинутих комунікативних і організаційних уміннях, які забезпечують

ефективність його комунікативної взаємодії із підлеглими та іншими членами соціуму. На нашу думку наявність лідерських якостей у публічного управлінця сприяє його професійній діяльності, зокрема допомагає ухвалювати приймати самостійні рішення, організовувати й спрямовувати підлеглих на командну роботу.

Дослідники аналізуючи ставлення підлеглих до керівника-лідера наголошують на наявності у нього лідерських якостей, які дозволяють йому розширити сферу своєї активності, отримати авторитет, комунікувати з великою кількістю людей, організовуючи їх спільну діяльність. Зокрема дослідники вказують на те, що при опитуванні працівників, які якості вони цінують у свого керівника-лідера більшість зупинилась на таких якостях, як «розумові та організаторські здібності (90%), емоційна стійкість (80%), зацікавленість у досягненні групової мети та доброзичливість (75%), енергійність (65%), упевненість у собі (55%), емоційна привабливість тощо (65%)» [59, с. 34] (Рис. 2.1).

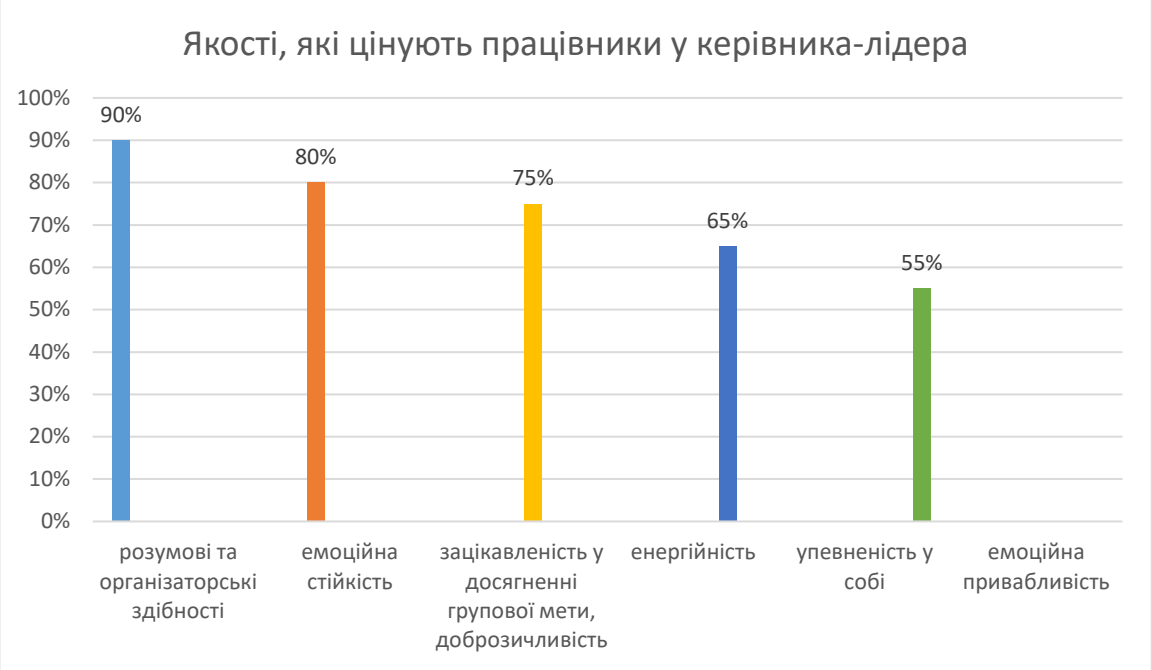

Рис. 2.1. Якості, які цінують працівники у керівника-лідера

Ми підтримаємо думку науковців А. Мітлоша, В. Моляко, В. Бажанюк,

В. Камишина, які наголошують на тому, що «прояв лідерських здібностей особистості залежить від величини, усталеності, якісного складу членів групи та їхніх поглядів і переконань». Тобто керівник-лідер, повинен мати змогу «проявити свій лідерський потенціал за умов певної інтелектуальної переваги над іншими членами групи», брати на себе роль лідера. Керівник, як особистість повинен «володіти переліком здібностей та вмінь, які забезпечать їй лідерський статус у групі» [35, с. 111].

В публічному управлінні в умовах його демократизації й децентралізації державної влади, визначення європейського курсу розвитку української держави, питання розвитку лідерства має важливо значення для розбудови демократичного врядування в Україні. Важлива роль в цьому процесі належить публічним управлінцям – лідерам, що володіють комунікативними й організаторськими здібностями, інноваційними технологіями, уміють врегулювати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізовують свій комунікативно-організаторський потенціал для формування лідерів з кола послідовників.

Для визначення рівня комунікативних та організаторських здібностей (далі КОЗ) нами було обрано діагностичну методику у форматі опитувальників. Розроблено анкету для кращого розуміння прояву КОЗ особистості, які є універсальними для керівника. Саме тому. що «забезпечують ефективну взаємодію та адекватне взаєморозуміння між людьми в процесі навчання або виконання спільної діяльності» [28].

На основі цього твердження наголошуємо, що комунікативні, організаторські здібності є важливою складовою керівника, основним інструментом його ефективної комунікації. Тому що керівник не існує за межами комунікації [37], яка й є способом його взаємодії з оточуючим середовищем, інструментом, що формує його стиль спілкування. З погляду фахівців комунікативні та організаторські здібності є основною передумовою для здійснення керівником успішного управління.

Отже лідерство – вид соціально-психологічного впливу лідера на прихильників з метою досягнення колективом загальних цілей. Для ефективної реалізації лідерства потрібні відповідні лідерські якості, зокрема професійні, комунікативні, організаторські, що допомагають йому управляти оточуючими, налагоджувати міжособистісні відносини з ними.

Для з'ясування рівня КОЗ у фахівців публічного управління нами було проведено дослідження в формі анкетування. У дослідженні взяли участь 76 магістрів зі спеціальності 281 Публічне управління. В ході опитування отримані наступні результати:

- 7 респондентів (9,2 %) виявили низький рівень КОЗ;
- у 48 респондентів (63,2%) діагностовано середній рівень КОЗ;
- 18 респондентів (23,7%) виявили високий рівень КОЗ;
- 3 респондента (3, 9%) – дуже високий (Рис. 2.2).

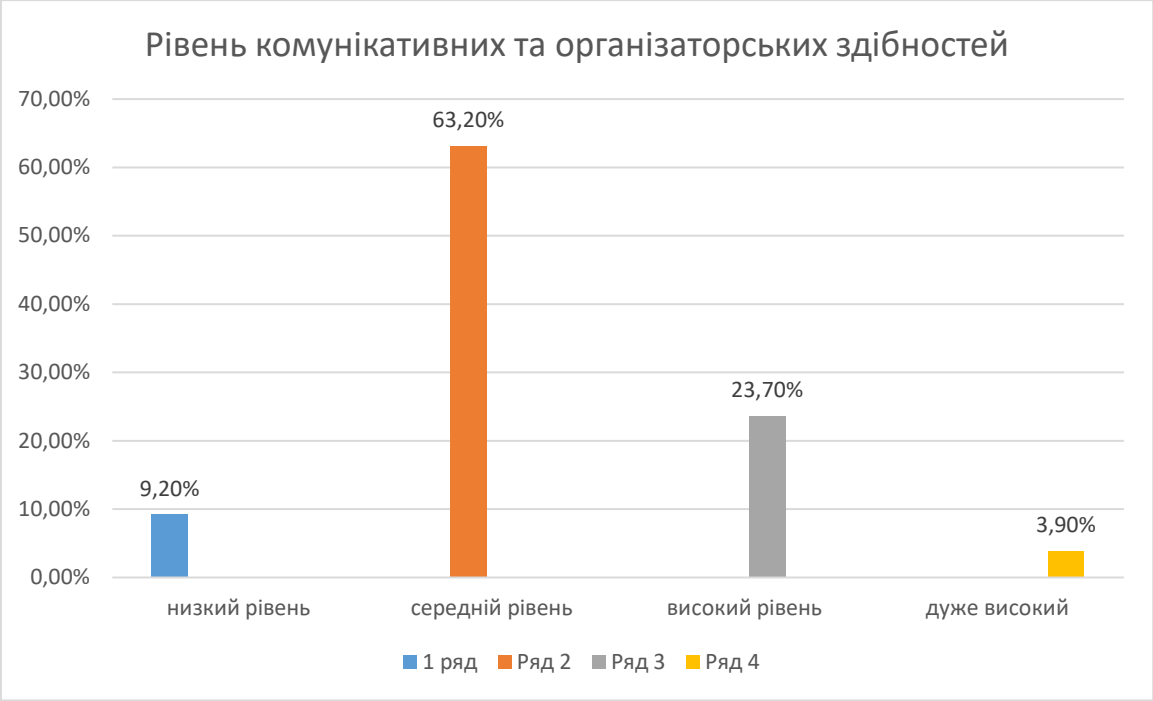

Рис. 2.2. Рівень комунікативних та організаторських здібностей у фахівців публічного управління

Аналіз КОЗ за допомогою анкетування дозволяє зробити наступні

висновки, щодо їх розвитку:

по-перше, низький рівень КОЗ у майбутніх фахівців публічного управління виявило 9,2% респондентів, що характеризує їх слабо розвинути уміння будувати комунікацію (спілкування) та обмін інформацією з іншими;

по-друге, особистості з низьким рівнем КОЗ частіше за інших надають перевагу проведенню часу наодинці, обмежують свої знайомства, можуть відчувати труднощі у спілкуванні з іншими. Їм важко встановлювати вербальні контакти з колегами, що не сприяє активній взаємодії з ними;

по-третє, у респондентів проявляється емоційне хвилювання перед аудиторією;

по-четверте, дослідження показує, що низький прояв КОЗ частіше спостерігається у респондентів, що не залучені до громадської діяльності.

Так 63, 2 % – виявили середній рівень КОЗ. Що дозволяє охарактеризувати наступну групу майбутніх публічних управлінців, як таку, шо її представники прагнуть до спілкування, вміють організовувати комунікації з іншими, почувають себе доволі вільно та впевнено серед інших членів колективу. Вказані управлінці вміють заводити нові знайомства, не відчувають труднощів у встановленні нових контактів, тому впевнено відчувають себе в оточенні інших.

У 23,7% – діагностовано високий рівень прояву КОЗ. Це зумовлено тим фактом, що вказані магістранти мають досвід практичної комунікативної діяльності Респонденти виявили комунікативну активність, уміння спілкуватися з різними людьми незалежно від ситуації. Вони вміло користуються комунікативними навичками, мають здатність переконливо говорити й уважно слухати інших, виявляють повага до людей, прагнуть заводити нові контакти, проявляють ініціативу в процесі спілкування. Вони проявляють ініціативу у спілкуванні, з задоволенням беруть участь у організації громадських заходів. Їх не лякає виступ перед публікою. Вони адаптовані до соціального простору, їм притаманні: привітність, чутливість,

доброзичливість та комунікабельність; комунікативна культура в процесі спілкування, уміння контролювати власний емоційний стан в процесі комунікації.

Такий високий показник КОЗ свідчить про готовність особистості брати на себе відповідальність за організацію колективної роботи діяльності колективу, налагоджувати міжособистісні відносини (офіційні, або формальні та неофіційні (неформальні [64]), що супроводжуються емоційними переживаннями та виражають внутрішній світ особистості. Виступати, як лідер групи, має уміння для залучення колективу до групової діяльності та організації процесу діяльності в цілому. Вони є гарними організаторами, тому що здатні впливати на підлеглих, але тільки в межах посадових повноважень.

На нашу думку саме розвинути лідерські якості дозволяють публічним управлінцям розширити сферу своєї соціальної активності, отримати авторитет серед підлеглих, налагоджувати комунікації з великою кількістю людей, впливати на їхні дії та стосунки, організовувати їх та спрямовувати на досягнення поставленої мети. В умовах адаптації державної служби до принципів та стандартів Європейського Союзу виникає необхідність визначення пріоритетних шляхів професіоналізації державної (публічної) служби, якісної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління. Органам публічного управління потрібні високопрофесійні, компетентні публічні службовці, що вміють застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти необхідні особистісні якості (лідерські, морально-етичні, ділові), які здатні результативно та якісно виконувати встановлені завдання, вирішувати виникаючі проблеми на підставі наявних в них професійних умінь та навичок, особистісних здібностей, знань управлінської науки.

Наприклад, в США відбір державних службовців на вищі посади відбувається на основі п’яті груп ключових компетенцій, що містить: управління змінами, людьми, спрямованість на результат, бізнес-

спроможності, побудова коаліцій (Рис. 2.3).

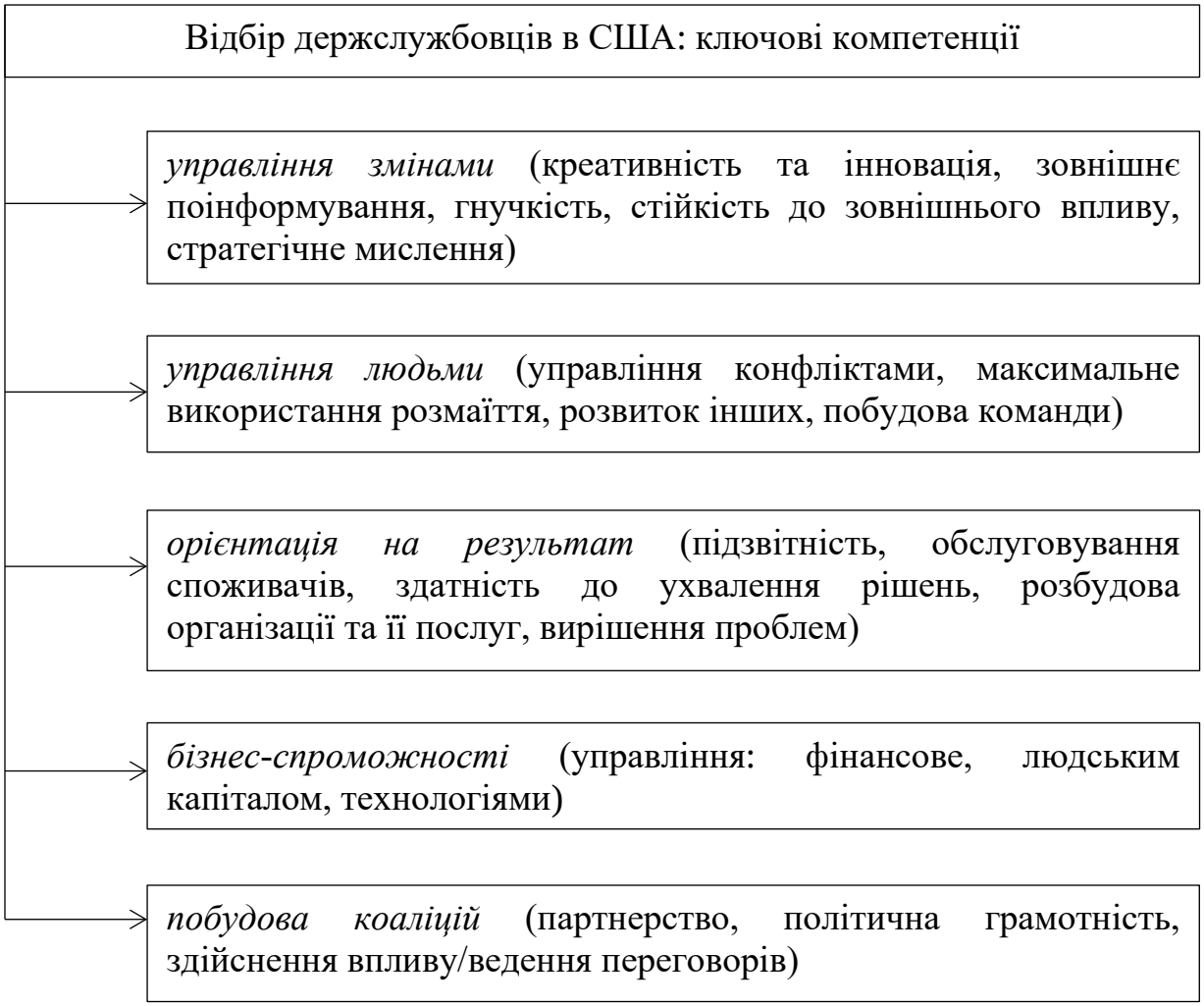

Рис.2.3. Ключові компетенції відбору держслужбовців в США

Джерело: *складено на основі* [38, с.74; 30, с. 138-139].

Вказані компетенції, як вимога до керівників-лідерів органів публічної влади, зорієнтовані на інноваційну модель лідерства.

Підсумовуючи зазначимо, що лідерство акцентує нашу увагу на тому що розвинути комунікативні та організаторські здібності лідера-керівника, як суб'єкта публічного управління на будь-якому рівні управління дозволяють йому забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

Таким чином, проведено дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

по-перше, на становлення особистості керівника-лідера впливає наявність комунікативних та організаторських здібностей, які формуються, як в процесі виконання нестандартних завдань (навчання), тобто інтерактивних форм організації навчальної діяльності в університеті так і в процесі практичної діяльності в органі публічного управління;

по-друге, саме комунікативні та організаторські здібності, як комплекс індивідуально-психологічних властивостей, забезпечують здатність особистості до активного й ефективного спілкування в професійної сфері;

по-третє, комунікативні та організаторські здібності керівника проявляються лише в процесі управління, як здатність організовувати діяльність підлеглих розуміючі їх наміри і мотиви.

2.2. Діагностика розвитку лідерських здібностей публічних управлінців

В сучасних умовах динамічних змін у всіх сферах суспільного життя, зростання конкуренції та процесами глобалізації і євроінтеграції, що потрібує змін в публічному управлінні й вимагає розвитку лідерських здібностей публічних управлінців. Отже лідерські якості керівника, по-перше, відображають його здатність використовувати владу, щоб спрямувати діяльність підлеглих на виконання поставлених цілей; по-друге, його уміння працювати з різнорідним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих, формувати в них почуття спільності, створювати команду.

Кожен керівник має потенціал лідера, але для цього він повинен просто розкрити в собі цю можливість. Однак не все так однозначно. У когось лідерські якості досить сильно розвинені, а в когось не дуже. Крім того не обов’язково, що той керівник лідерський потенціал якого не сильно

розвинений, не стане лідером. Ми припускаємо, що все залежить від бажання керівника розвивати в собі лідерські якості, які з часом дозволять керівнику розширити сферу своєї соціальної активності, отримати бажаний авторитетний статус, комунікувати з великою кількістю людей, організовувати з ними спільну діяльність та впливати на їхні дії та стосунки.

Керівник-лідер не керує він точніше веде за собою послідовників. Він є лідером в групі не за наказом, його лідером визнають оточуючи, тому що саме він здатний своїми діями забезпечити їхні потреби. Отже керівник-лідер, як особистість має лідерські якості, які й забезпечують ефективне лідерство, а саме вплив на групу. На наш погляд лідерство можна визначити, як специфічний тип управління, що базується насамперед на взаємодії лідера й послідовників в організації. Зокрема О. Кокун аналізуючи лідерство взяв за основу трьохрівневу модель лідерських якостей О. Євтіхова. Складовими моделі є:

«1-й рівень – індивідуальний, представлений індивідуально-особистісними характеристиками людини, що визначають її лідерську Я-концепцію;

2-й рівень – лідерської внутрішньо групової взаємодії, включає соціально-психологічні та організаційно-управлінські якості, які реалізуються в процесі взаємодії з іншими членами групи;

3-й рівень – актуально-лідерський, поєднує в собі якості і властивості, якими наділяє лідера група» [25, с. 173].

Спираючись на погляди дослідників лідерства ми визначаємо лідерські здібності, як сукупність психологічних особливостей взаємодії лідера з групою, що необхідні для його успішної організаторської діяльності, а також у створенні позитивної атмосфери в колективі спрямовуючи їх на досягнення загальних цілей.

Так Р. Стогділл вивчаючи проблему лідерських здібностей запропонував наступний набор якостей, що характеризують лідера (Рис.

2.4). Пізніше вчений додав таки якості, як пильність, популярність, красномовство, наголошуючи, що в різних ситуаціях і професійних групах, на певних етапах розвитку колективу та організації пріоритетного значення можуть набувати різноманітні лідерські якості. Більшість вчених до вказаних якостей додають: уміння переконати, готовність прийти на допомогу, упевненість у своїх силах, уміння знайти ефективний підхід.

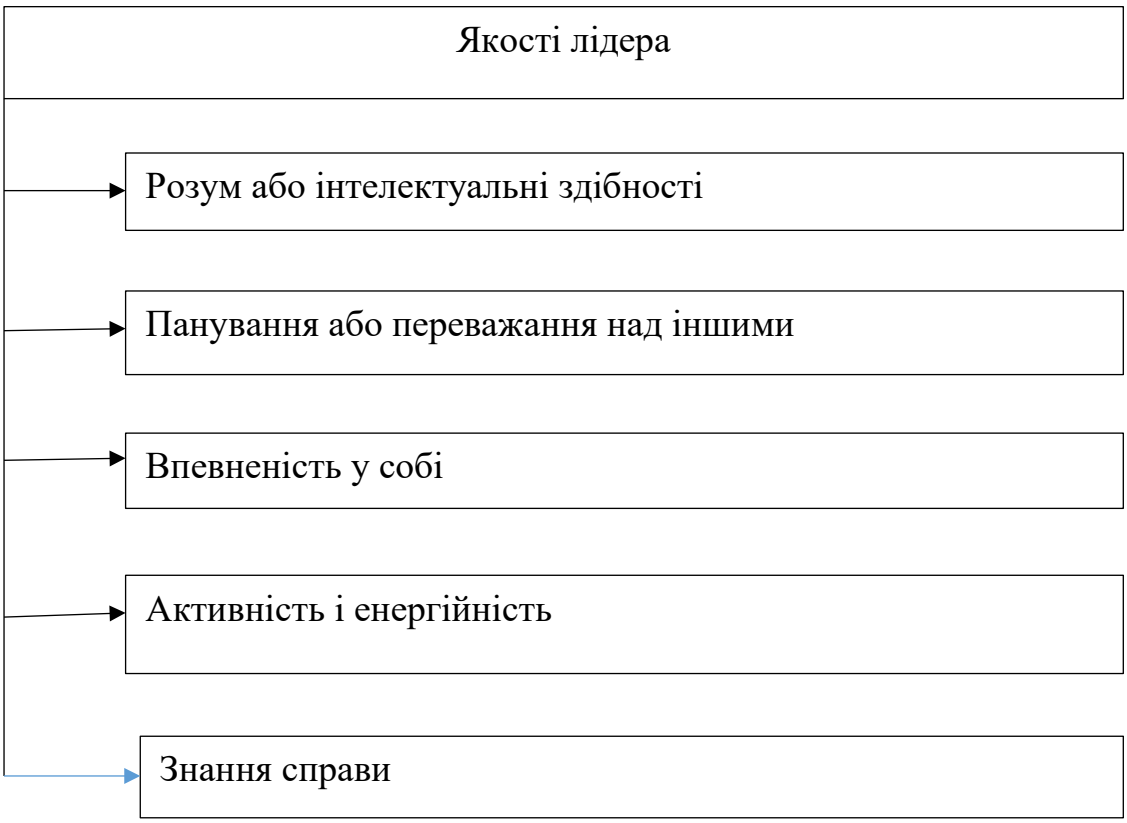

Рис. 2.4. Перелік лідерських здібностей

Джерело: *складено на основі* [102]

Г. Тітова вивчаючі розвиток лідерських якостей лідера виділяє їх наступні складові:

– мотиваційна (бажання виконувати функції лідера, внутрішня готовність до прийняття ролі лідера, прагнення діяти, інтерес до діяльності лідера);

– пізнавальна (знання правил ефективного спілкування в різних обставинах, розуміння поставлених завдань, знання алгоритмів

організаторської діяльності);

– практично-дійова (результативність діяльності);

– особистісно-позиційна (як сприймає лідера група та лідер групу) [56, с. 106].

На нашу думку, аналізуючи всі численні дослідження, можемо дійти до висновку, що «універсального» набору лідерських якостей не існує. А успішність становлення керівника, як лідера, залежить від його здатності проявляти лідерські якості (вміння, навички) у відповідних ситуаціях. Тім більше лідерські якості розвиваються в процесі їх використання, але для їх розвитку потрібні й природжені задатки.

Для характеристики лідерських якостей майбутніх публічних управлінців нами використана методика «Діагностика лідерських здібностей», розроблена Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким [26, с. 24-31]. Методика дозволяє визначити рівень сформованості лідерських якостей у майбутніх фахівців з публічного управління. Анкета складається з 50 питань, що по-перше, відповідають ситуаціям, в яких перебуває особистість, що має ознаки лідера, по-друге, ситуаціям, що стосуються процесу прийняття рішень та відповідальності за їх виконання, по-третє, в анкеті є питання, що характеризують життєві позиції особистості. Респонденти читаючі питання можуть дати відповіді «так» або «ні». На основі отриманих відповідей нами й робиться висновок, стосовно рівня прояву лідерських здібностей (їх наявність або відсутність).

В рамках анкетування ми намагаємось дослідити:

- загальний рівень сформованості лідерських здібностей здобувачів освіти в галузі 28 «Публічне управління»;

- проблемні ситуації, що можемо розглядати як фактори вияву чи розвитку лідерства.

В анкеті передбачено, що лідерські здібності оцінюються за трьома рівнями: «виражені слабко», «виражені середньо (помірно)», «виражені

сильно», «схильні до диктату», які відповідають конкретному числовому значенню [26, с. 30-31].

Так якщо у респондента співпадає відповідь з ключем, то ми зараховуємо 1 бал, якщо ні – 0 балів. Далі сумуємо бали, і визначаємо здібності людини до лідерства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ПОКАЗНИКІ ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

(Методика Є. Жарикова / Є. Крушельницького)

Менше ніж 25 балів	**Від 26до 35 балів**	**Від 36 до 40 балів**	**Більше 40 балів**
Якості лідера виражені слабо або несформовані	Якості лідера виражені середньо (помірно)	Лідерські якості виражені сильно	Схильність до диктату

Отже, здатність керівника бути лідером на нашу думку залежить від розвиненості організаторських та комунікативних якостей. Саме при їх реалізації проявляється:

- вольові якості (здатність долати перешкоди на шляху до мети); ініціативність;
- наполегливість (розумно ризикувати, довго і добре виконувати монотонну роботу);
- незалежність (працювати без надмірної опіки); психічна стійкість;
- уміння пристосовуватися до нових умов та вимог;
- самокритичність (оцінювати, як свої успіхи, а й невдачі);
- критичність (бачити у привабливих пропозиціях слабкі сторони); надійність (тримати слово);
- витривалий (працювати в умовах перенавантажень); сприйняття нового (вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними

методами);

- стійкість до стресу (змога переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження (перевантаження), без особливих шкідливих наслідків для свого здоров'я);
- оптимістичність (віра у краще майбутнє, в успіх);
- рішучість (вчасним ухваленням і виконанням рішення у складної ситуації).

Так проведено нами дослідження дозволило з'ясувати рівень розвитку лідерських здібностей (Рис. 2.5).

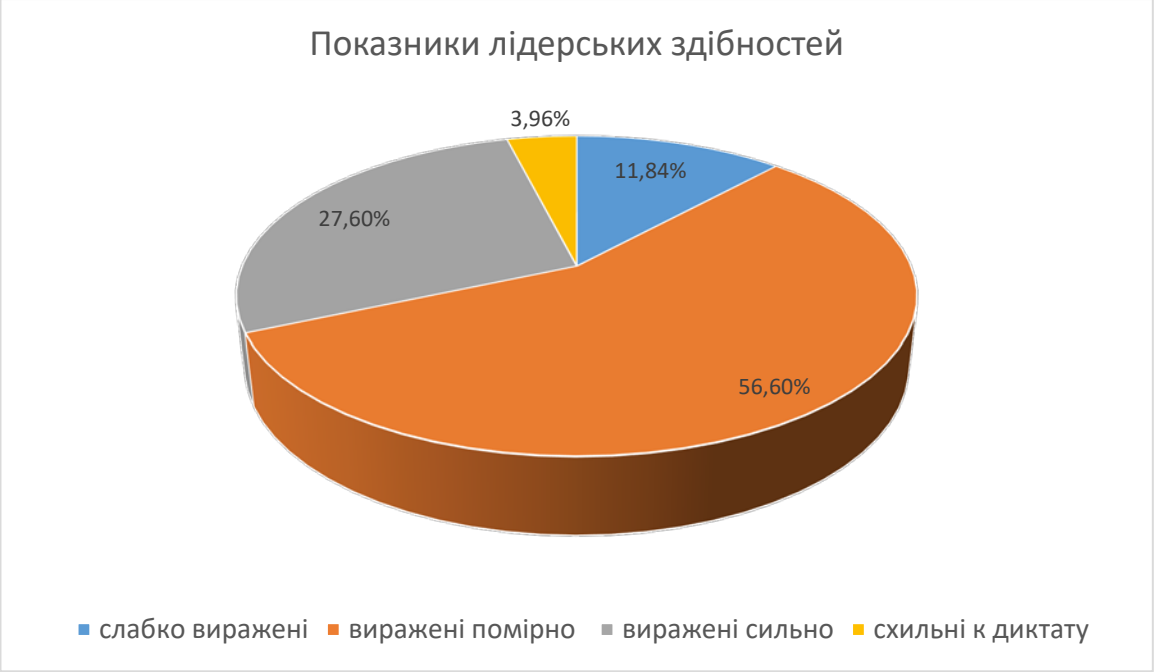

Рис 2.5. Діагностика розвитку лідерських якостей
(методика Є. Жарікова та Є. Крушельницького)

За результатами аналізу (Рис. 2.5) можна зробити такі висновки стосовно розвитку лідерських якостей:

- у 9 респондентів (11,84%) лідерські здібності слабко виражені або несформовані. Вони відчувають проблеми в спілкуванні, їх невпевненість не дозволяє респондентам відстоювати власну думку. Вони проявляють неготовність відстоювати власну точку зору, уникають конфліктів. Респондентів характеризує не задоволеність такими обставинами, що

породжує психологічний дискомфорт й визиває негативні емоції й такі стани, як тривога, депресія, незадоволеність;

– у 43 респондентів (56,6%) лідерські якості виражені середньо (помірно) й пов'язані із самоствердженням, самореалізацією індивідуальних амбіцій. Що характеризується ситуативним проявом лідерських якостей (за потребою проявляють активність, особисту ініціативу). Так в знайомому оточенні вони відчувають себе добре в безпеці;

– у 21 респондента (27,6) мають сильно виражені лідерські здібності (високий рівень ініціативності й активності, мають авторитет в колективі). Респонденти мають розвинуті організаторські й комунікативні навички й уміння, досвід практичної діяльності і авторитет в групі. Успішно оволодівають професійними навичками управління;

– а 3 респондента (3,96%) мають схильність до диктату. Анкетування показало наявність у них потреби до влади й контролю над подіями та людьми. Розвинути професійні уміння, життєві перспективи.

Отже, проаналізувавши анкети ми дійшли до висновку, що отримані результати дослідження вказують на присутність проблеми у формування лідерських здібностей у майбутніх публічних управлінців.

Недостатність у респондентів сильно виражених лідерських здібностей вказує на проблему створення сильного та спроможного керівництва на засадах лідерства в державному управлінні. Вітчизняні дослідники, які займаються проблемою лідерства вважають його «серцевиною належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління». Науковці підкреслюють, «лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади» [42, с. 13].

Саме керівник-лідер здатний сформувати команду однодумців, послідовників та надихаючі власним прикладом повести їх за собою. Однак серед респондентів є такі, які мають бажання розвивати лідерські здібності,

тобто прагнуть стати лідером.

За результатами проведеного опитування підкреслимо, що наявність лідерських якостей у керівника-лідера може бути суттєвим гарантом досягнення результативності.

Наступний етап експериментального дослідження – тестування респондентів за методикою Р. Бейлза та К. Шнайера. Методика дозволяє визначити лідерський стиль досліджуваних [33].

Зазначений опитувальник широко використовується у всьому світі. За думкою К. Шнейера він дозволяє досліджувати два стилі лідерської поведінки - діловий (Т - task, орієнтований на завдання) і соціо-емоційний (S - socioemotional, орієнтований на взаємини).

В анкеті нами перераховано ряд тверджень. Респондент прочитав їх, має виставити бали за запропонованими шкалами.

Підсумовуючи результати тестування ми рахуємо загальну кількість отриманих балів, що надали респонденти за запропонованими в методиці формулами:

Т = (сума балів за 4-9 питань): 6; (ми беремо суму балів які оцінювали з 4 питання по 9, а потім ділимо на шість, та отримуємо результат певного числа).

S = (сума балів по 1-3 питань + сума балів по 10-12 питань): 6; (сума балів робимо за запитання, згідно формули ділимо на 6).

Обидва показники змінюються від 0 до 10 балів, тому виділяємо три рівня (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трактування значень за методикою Р. Бейлза та К. Шнайера

Високий	**Середній**	**Низький**
= або > 7	4-6	< або = 3

Підсумовуючи результати дослідження ми робимо наступні висновки,

щодо трактування отриманих лідерських стилів:

– стиль керівництва орієнтовано на завдання, характеризує високий рівень лідерської поведінки та низький соціо-емоційний;

– стиль керівництва орієнтований на взаємини, характеризується високим соціо-емоційним рівнем, однак лідерський рівень досить низький;

– стиль керівництва, що характеризується однаковими показниками, що притаманні обом видав керівництва.

Отже, вищеозначена методика дозволяє нам зробити висновки до якого саме стилю керівництва належить респондент. Ми можемо визначити проявляються у досліджуваних лідерські якості, або в них більш виражена: соціо-емоційна поведінка чи ділова.

Таким чином, наявність у керівника лідерських якостей дозволяє йому розширити сферу своєї соціальної активності, отримати бажаний авторитетний статус, комунікувати з великою кількістю людей, організовувати з ними спільну діяльність та впливати на їхні дії та стосунки.

Наявність у керівника лідерських якостей свідчить про здатність його до здійснення лідерства, оскільки лідерство це не набір певних особистісних якостей або здібностей, що надані людині від природи, а особливий різновид між суб’єктних взаємин, тому лідерські якості можна розвивати, а лідерству можна навчатися.

Висновки до розділу 2

1. Теоретичне та емпіричне дослідження становлення керівника-лідера, як особистості дало підстави для висновку про те, що керівники-лідери мають достатню кількість якостей, які допомагають їм бути лідерами. Однак на становлення особистості керівника-лідера найбільш впливає наявність у нього комунікативних та організаторських здібностей – комплексу

індивідуально-психологічних особливостей, що забезпечують здатність особистості до активного й ефективного спілкування в професійної сфері. Комунікативні та організаторські здібності формуються у керівника, як під час навчання в процесі виконання нестандартних завдань, так і в процесі практичної діяльності в органу публічної влади, але проявляються лише в процесі управління, як здатність організовувати діяльність підлеглих розуміючі їх наміри і мотиви.

2. В межах емпіричного дослідження було визначено та проаналізовано стан розвитку лідерських здібностей публічних управлінців зроблено узагальнення: по-перше, наявність у керівника лідерських якостей характеризує сферу його соціальної активності, авторитет, статус, уміння комунікувати й організовувати спільну діяльність підлеглих через вплив на їхні дії та стосунки; по-друге, виходячи з цього лідерські якості можна розвивати, а лідерству можна навчатися, тому що лідерство – це особливий різновид міжсуб’єктних взаємин.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Шляхи формування лідерства в органах публічного управління

Діяльність керівника в органах державної влади нормативно регламентована, однак в сучасних умовах від них вимагають наявність лідерських якостей, творчих, нестандартних, організаційних дій, що сприяють ефективності роботи органу публічної влади.

У сфері публічного (державного) управління лідерство – це особистісна характеристика керівника-лідера. Основною метою лідерства в органах публічної влади є мотивація державних службовців, тому керівник, як особистість повинен розвивати лідерські якості щоб успішно спрямовувати команду на досягнення поставлених цілей. Однак вивчення проблеми лідерства показує, що керівник-лідер формується в процесі навчання й практичного управлінського досвіду налагодження ефективних взаємовідносин в колективі, прийняття правильних раціональних рішень. Лідерські якості керівника в процесі навчання та практичного досвіду розвиваються й вдосконалюються.

На думку дослідників (Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард) керівник-лідер – це той хто кидає виклик навколишній дійсності й змінює її. Він має лідерські якості до яких відноситься: щирість, спроможність навчатися, сміливість, самосвідомість, відповідальність [94, p. 119]. Щоб бути успішним керівник повинен бути лідером уміти приймати рішення в умовах невизначеності та надавати лідерську підтримку своїм прихильникам. Він повинен вміти впоратися зі стресом, знаходити інноваційні шляхи

розв’язання управлінських проблем, використовуючи кризові ситуації як можливості для власного росту й розвитку.

В науці існує велика кількість теорій спрямованих на формування керівника-лідера, як особистості, що має розвинути лідерські якості. Як наголошує Е. Демінг лідерство це всього лиш механізм, що є фактором розвитку особистості лідера. Тому що особистість лідера – інструмент сучасного публічного управління, його внутрішньо-мотиваційна властивість, що зв’язана із його системою цінностей [77, p. 217].

В умовах реформи децентралізації, й євроінтеграції пред’являються нові вимоги до професійної діяльності керівника, що спонукає дослідників до вивчення властивостей особистості керівника, як лідера. Вивчення шляхів становлення його як ефективного лідера, що повинен надавати можливості для самовизначення та самореалізації підлеглих, допомагати їм досягати успіху, визнання та вдосконалення власного потенціалу.

Велика купа українських вчених спираючись на зарубіжний досвід та власні дослідження активно досліджують проблема лідерства, зокрема такі вчені, як: Д. Алфімов, Н. Дятленко, О. Лозова, Г. Микитюк, О. Романовський, О. Саврук, О. Сазонова, О Стельмах, О. Слюсаренко, Г. Тітова, О. Тихомирова та ін.

Зокрема, О. Саврук визначає лідерство, як «процес організації міжособистісних відносин в групі», де лідер є суб’єктом управління цим процесом. Вчений визначає лідерство, функцію групи, пропонуючи вивчати його з погляду цілей та задач групи [44, с. 387].

Д. Алфімов характеризує лідерство, як інструмент, що дозволяє «вдосконалити внутрішньо управлінську структуру відносин в організації, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів, корисних як для суспільства, так і країни в цілому» [3, с. 34].

На думку Т. Буряк «лідерство − це процес внутрішньої соціальної організації й управління спілкуванням, діяльністю членів малої групи,

здійснюється в спонтанно сформованих малих групах. У кожній мікрогрупі зазвичай є лідер. Залежно від спрямування конкретної діяльності мікрогрупи може бути кілька лідерів (ініціатор вечірок, організатор побуту, фітнес-провідник, кіноман тощо)» [7, с. 9].

О. Сазонова трактує «лідерство як процес впливу на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню визначених цілей» [45, с. 187]. Тієї думки дотримується й О. Романовський визначає лідерство, як здатність особистості впливати на людей спрямовуючі їх зусилля задля досягнення визначених цілей [43, с. 42]. На думку О. Слюсаренко лідерство – система прийомів впливу [49, с. 244].

Г. Микитюк, визначає лідерство «як групове явище» вчений вважає, що «лідер завжди існує як елемент групової структури, а лідерство є системою відносин у цій структурі» [34, с. 262]. На думку О. Лозової «лідер − це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, визначати напрям і характер діяльності всієї групи» [31, с. 63].

Як вважає С. Уолтер лідерство – це творчий процес, мета якого допомогти людям, які поряд, стати творчими особистостями «досягати найкращих результатів». Лідерство на його думку залежіть від команди, члени якої є його послідовниками [30, с. 149].

Отже, лідерство є продуктом конкретних соціальних умов, відносин, а також комплексу особистих якостей, навичок, вмінь, що забезпечують здібність особистості до влади, керівництва. В сучасному публічному управлінні лідери планують, організовують, орієнтують, переконують заохочують, надихають членів своєї команди. Саме керівники-лідери визначають успішність та ефективність діяльності колективу установи, створюють сприятливий соціально-психологічний клімат та характер доброзичливих міжособистісних взаємин в колективі.

Ми погоджуємось з думкою В. Бенніса, що лідерство може бути

розвинена через відповідні практики лідера, тому що є процесом його самовдосконалення, відкриття своїх сильних сторін та розвитку необхідних навичок [68, p. 43]. Тобто з поняттям «лідерство» пов'язані такі категорії, як «відповідальність», «ініціативність», «креативність», «особистісність». «мотивація».

Ми вважаємо, що лідерство напряму пов'язано з діяльністю керівника-лідера в публічному управлінні, як організатора діяльності групи. Воно проявляється особистих якостях лідера, які й роблять його впливовою особистістю, яка здатна ефективно комунікувати з командою й спрямовувати її діяльність на досягнення поставлених цілей. Тобто поняття «лідерство» характеризує таки, якості лідера, як «відповідальність», «ініціативність», «креативність», «особистісність». «мотивація», «вміння проявляти ініціативу», «брати на себе відповідальність».

Розглядаючи розвиток лідерства в публічному управлінні, як складову особистості, ми можемо виділіть наступні етапи її розвитку:

по-перше, орієнтація особистості на ціннісне осмислення лідерських компетенцій, тобто засвоєння особистістю, якостей що сприяють її розвитку, як особистості;

по-друге, активності особистості, її спроможності розширювати сферу своєї діяльності здійснювати суспільно важливі перетворення;

по-третє, мотивації особистості процесу фізіологічного та психологічного плану, що керує її поведінкою та є одним із факторів, які зумовлюють психологічне благополуччя і впливають на успішність діяльності;

по-четверте, від структури особистості (темпераменту – що визначає реакцію людини на інших людей та на події, що з нею відбуваються, індивідуального стилю діяльності – системи прийомів і способів дій, характерних для людини), світогляду особистості (поглядах щодо її місця у світі та взаємовідносинах з ним) особливості прийняття управлінських

рішень.

Використання при підготовці фахівців з публічного управління компетентнісного підходу полягає, як в засвоєнні ними знань, так і розвитку практичних навичок. Тобто формування професійно компетентних публічних управлінців з вираженими лідерськими якостями

Розвиток лідерських якостей є процесом розвитку внутрішньої структури особистості, яка включає організаторські та комунікативні здібності (див. розділ 2). Саме в процесі навчання, отримання професійних знань майбутні публічні управлінці й розвивають лідерські якості. Процес навчання, професійної підготовки повинен формувати умови для розвитку особистості лідера, його здібностей. спеціальні заняття з лідерства тренінги, програми, спрямовані на розвиток навичок керівництва, комунікації, організації та інших важливих компетенцій. Щоб при виконанні професійних обов'язків застосовувати набуті знання, навички, лідерські здібності: здатність до співробітництва, самостійного прийняття рішень і надихання інших.

Отже незважаючи на існуючи підходи щодо «особистісної харизми», та «природних даних», лідерство характеризує якість особистості керівника-лідера, що формується і розвивається в процесі навчання, виховання та практичного досвіду.

В процесі навчання фахівців з публічного управління, їх лідерські здібності можуть бути виявлені та розвинуті, тому що є частиною їхнього навчання, відкриває можливості для здобувачів розкрити свій потенціал у галузі лідерства. На нашу думку процес навчання важливість повинен сприяти розкриттю лідерських здібностей та стимулювати майбутніх фахівців з публічного управління на досягненні успіху у своїй професійній діяльності.

Розглядаючи лідерство, як особливий різновид між суб’єктних взаємин, ми вважаємо: лідерські якості певною мірою можна розвивати, а

лідерству навчатися. Тобто лідерські якості – це внутрішня готовність індивіда бути лідером. До її складових можна віднести: внутрішню готовність бути лідером, тобто діяти, як лідер; вміння спілкуватись, налагоджувати діалог і співпрацю; організовувати діяльність підлеглих на вирішення поставлених завдань; бути прикладом в роботі й громадському житті; сприяти розвитку лідерських здібностей усіх учасників організації.

Розуміючі лідерство, як тип управлінської взаємодії, що на думку фахівців ґрунтується на більш ефективному поєднанні влади та мотивації прихильників до досягнення загальних цілей [53].

Зокрема Н. Дятленко пропонує наступні складові лідерства (особистісні, мотиваційні, емоційно-вольові, ділові), як основу професійної компетентності [16, с. 130-133]. О. Хмизова вивчаючи формування лідерства у майбутніх вчителів виділяє три основних компоненти (когнітивний, мотиваційно-емоційний, діяльнісно-поведінковий) структури особистості [57, с. 289].

О. Романовський аналізуючи теорію та практику становлення лідера вивчаючи попередні наробки пропонує наступні якості особистості, що забезпечують її здатність до лідерства. Вчений поділяє їх на чотири основні групи. Зокрема до групи когнітивно-емоційних якостей вчений відносить когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості; до морально-вольових якості **(**морально-етичні цінності); до соціально-комунікативних – уміння комунікувати, спілкуватись, взаєморозуміти один одного, відкритість всьому новому; до індивідуально-парадоксальних (риси особистості, що не є лідерськими, але дають лідерам можливість досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль) [55, с. 8].

Де які дослідники вважають, що якості особистості зумовлені соціально-психологічними чинниками: технологічними, що пов’язані з розвитком технологій; творчими – поява нових ідей й подолання стереотипів; етичними (висока моральність, доброчесність); регулятивними (нові способи

мотивації й заохочення).

Виходячи цього розуміння лідерських якостей можна визначити лідерські якості, як навички, які можна легко освоїти і застосовувати згідно певного плану за схемою. Скоріше лідерські якості – це результат довгої роботи над собою. Так в процесі навчання особистість вчиться мислити. Досвід раннього керівництва допомагає зрозуміти, що управлінські методи вирішують далеко не все, поразки й невдачі, вчать умінню їх подолати. Тобто особистість стає керівником, але щоб стати лідером потрібно – величезне бажання і мотивація вчиться чомусь новому, робити те, чого раніше ніколи не робили, мислити стратегічно, управляти собою, активно комунікувати, уважно слухати інших і дослухатися до їхніх порад, розуміти їх інтереси, знаходити й розвивати послідовників, отримати їх довіру. До лідерських якостей відносять почуття власної гідності, упевненість у собі, ентузіазм, високу дисципліну, багатство ідей, тверезий глузд, розсудливість.

Науковець Р. Стогділ характеризуючи лідерство, як процес реалізації статусу, рівнів взаємодії та особливостей поведінки індивідів щодо інших членів групи визнавав, що «лідерство не характеристика окремого індивіда, а результат взаємодії між особистостями, котрі входять до складу даної групи» [101, p. 228].

Отже «Лідерство має здатність змінювати хід подій. У всьому світі характер управління очевидно й незворотньо переміщується у бік лідерства. Зміни збільшують потребу в лідерах. Потреба у гарних лідерах в кожній галузі людської діяльності постійно зростає» [65, p. 46].

На нашу думку система якостей особистості реалізуються в процесі групових взаємовідносин спрямованих на результат, тому характеризується через таке поняття, як лідерство. Саме тому ми пропонуємо виділити наступні структурні компоненти лідерських якостей фахівців публічного управління (Рис. 3.1), які впливають на розвиток лідерства, лідерського потенціалу.

Рис.3.1. Структурні складові лідерських якостей

Джерело: складено на основі [51, с. 27]

В сучасних умовах значення набуває завдання цілеспрямованого формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з публічного управління. Саме лідерські якості, на нашу думку, забезпечують в процесі навчання найбільш швидке й успішне засвоєння умінь і навичок взаємовідносин в групі.

Таким чином, розвиток лідерських якостей особистості – це цілеспрямований розвиток необхідних лідерських, управлінських, комунікативних та організаційних аспектів, а тому його можна визначити, як є процесом формування сучасного публічного управлінця, як особистості. Лідерський потенціал якого виявляється та розвивається в процесі навчання (аудиторна й позааудиторна діяльність) і активної участі у різних видах практичної діяльності.

Ми погоджуємось з думкою науковців, що лідерські здібності можна розвивати та вдосконалювати за допомогою реалізації навчальних програм, виховних заходів. Так, реалізуючи компетентнісний підхід, що передбачає формування у публічних управлінців лідерських якостей, нами пропонується ряд заходів, щодо підвищення якості навчальної та виховної роботи. Заходи спрямовані на розвиток лідерства (лідерських якостей) в процесі навчання та виховання майбутніх фахівців з публічного управління:

- кадрова політика (підготовка кадрів, запровадження європейських цінностей)
- молодіжна політика (молодь – це особистість, яка відкрита до нових знань, її рисами є цілеспрямованість, творчість, рішучість, здатність до саморозвитку, готовність працювати в команді, відкритість до інновації);
- впровадження інновацій в процес навчально-виховної роботи, використання нових інформаційних, цифрових технологій, оптимізація змісту освітніх, робочих навчальних програм, покращення методів виховання;
- зосередження зусиль на завданнях, що сприяють розвитку лідерських здібностей;
- залучення майбутніх фахівців з публічного управління до організації навчальної та наукової роботи;
- побудова системи взаємо відповідальності, участь у студентському

самоврядуванні;

- організація та проведення тренінгів з лідерства з метою розкриття творчого потенціалу, формування і розвиток лідерських навичок у процесі групової роботи;
- організація поза аудиторної діяльності (спрямована на зміцнення міжособистісних відносин в групі; вибір ментора і тьютора;
- використання методів позитивної педагогіки; залучення магістрантів до наукової роботи).

Отже, лідерство – це складний процес становлення особистості фахівця з публічного управління, розвитку його лідерських якостей, що дає йому змогу інтегруватися у професійне середовище, спрямовуючу діяльність членів колективу (команди) на досягнення поставлених цілей.

З точки зору компетентнісного підходу лідерство є процесом формування лідера, як «особистості, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, визначати напрям і характер діяльності всієї групи [31]. Саме лідер взаємодіючі з членами команди спрямовує їх діяльність до досягнення спільної мети. Так Під час вебінару «Стратегічне лідерство: якості, що відрізняють кращих керівників», що відбувся 16 листопада 2020 поняття «лідерство» було охарактеризовано, як «тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей» [53].

Таким чином, лідерство в публічному управлінні характеризує відносини взаємодії лідера з послідовниками. Воно пов’язано з особистісними якостями публічного управлінця-лідера, які допомагають йому :

по-перше, стати більш ефективними при виконанні своїх професіональних обов’язків;

по-друге, допомогти в процесі спілкування (комунікації) у відносинах з

підлеглими та громадянами;

по-третє, бути прикладом: дотримання етичних норм, відповідальності, наполегливості, справедливості провідником змін в організації;

по-четверте, ефективно розв'язувати кризові ситуації, проблеми, приймати інноваційні рішення в умовах невизначеності та надавати лідерську підтримку послідовникам;

по-п'яте, ставити амбітні цілі, розвивати навички та властивості, які необхідні для їх успішного особистого та професійного розвитку.

3.2. Напрями вдосконалення лідерства в публічному управлінні

В умовах демократизації влади, євроінтеграції України відбувається адаптація публічного управління до стандартів Європейського Союзу. В життя українського суспільства впроваджуються європейські цінності, відбувається поступовий перехід державних інституцій до європейських принципів, норм, стандартів, процедур.

Отже зміна моделі публічного управління в Україні, що потребує переосмислення феномену лідерства, як переходу до «нового управління», у межах якої формуються образ «нового керівника» - лідера. «Концепція нового публічного управління» є результатом трансформації суб'єкта, об'єкта і мети управління та, відповідно, способів впливу і взаємодії суб'єкта й об'єкта [22, с. 71].

Лідерство як певний набір якостей є процесом «несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей». Лідерство є видом діяльності організації, мотивації і контролю Саме керівники-лідери, «мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення

системних реформ» [42, с. 6].

Під впливом змін в публічному управлінні запровадження лідерства вимагає розвитку у сучасного керівника-лідера знань, умінь і навичок необхідних для його ефективної діяльності. Актуальним питанням стає підготовка управлінців нової генерації, керівників-лідерів, що мають розвинути лідерські навички та характеристики, що визначають його професійну самореалізацію, структуру мислення, ціннісні орієнтації. Сучасні керівники-лідери повинні вмити «швидко та якісно оцінювати ситуацію, самостійно приймати потрібні рішення і мотивувати людей, готові брати на себе відповідальність і розв'язувати поставлені завдання» [15, с. 35].

Важливим напрямом державної кадрової політики постає питання підготовки керівника-лідера, що володіє лідерськими якостями і навичками, який здатний просунути організацію вперед на шляху «гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави» [32. с.304].

Керівники-лідери завжди були опорою організацій, тому сьогодні необхідно, щоб вони мали не тільки професійні якості але й демонстрували розвинені лідерські якості. Органи влади потрібують лідерів, спроможних відповідати діяти по-новому, бути агентами змін на різних владних рівнях [4, с. 13].

Вважаємо, що нові лідери повинні постійно шукати та використовувати нові способи підвищення своєї ефективності за допомогою здійснення різних інновацій – впровадження інформаційних технологій. Нові лідери повинні вміти «спрямувати, надихнути й залучити своїх послідовників», створювати таке управлінське середовище, яке буде допомагати їх розвитку, сприяти появі нових ідей. На думку Д. Вільямса новий сучасний лідер – це інноваційний лідер – агент змін, що орієнтується у викликах сьогодення, вміє «мислити системно та широко» [10].

Саме інноваційним лідерам належить ключова роль в суспільстві. На думку західних дослідників «інноваційне лідерство – це філософія та підхід,

який об’єднує різні стилі лідерства щоб вплинути на людей для розроблення креативних ідей, продуктів і послуг» [81, p. 79].

Саме тому головною ознакою діяльності сучасного публічного управління є впровадження нових інноваційних підходів до управління. Термін інновація (англ. innovation – нововведення), тобто – це ідея, новітній продукт в будь якої галузі, зокрема управлінні. Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [41].

Зміни ставлення до лідерства у світі змінюється, полягають в тому що сучасному керівнику-лідеру «недостатньо вже бути професіоналом, талановитим керівником, а необхідно ще бути лідером, який досконало володіє умінням "вирощувати" талановитих лідерів-послідовників із числа своїх підлеглих, а також володіє новітніми управлінськими технологіями. Інноваційне лідерство як феномен сучасного суспільного розвитку в публічному управлінні формується під впливом глобальних трансформацій, які носять невідворотній характер. Отже, за умови таких змін інноваційне лідерство з властивими йому якостями (швидкістю, гнучкістю, потребою у новаторстві, нововведеннях; авторитетом, який супроводжується зміною уявлень, сприймань та цінностей людей) стає стрижневим інструментом забезпечення якісного переходу до нового способу мислення лідера» [8, с. 61].

Так в публічному управлінні нове «інноваційне лідерство» базується на формування інноваційного лідера, який здатен формувати команду й надихати її на інноваційні зміни.

Досвід провідних країн зокрема Сінгапуру свідчить, що саме інновації, в тому числі й управлінні сприяли його економічному зростанню змінив

світогляд людей і систему цінностей. Науковці О. Васильєва і Н. Васильєва підкреслюють, що саме «досвід Сінгапуру успішно використовує Китай, Казахстан та багато іншій країн світу» [8, с. 62].

О. Васильєва, Н. Васильєва в статті «Інноваційне лідерство в публічному управлінні» приводить наступні навички, що є необхідними для інноваційного лідера (Рис. 3.2.).

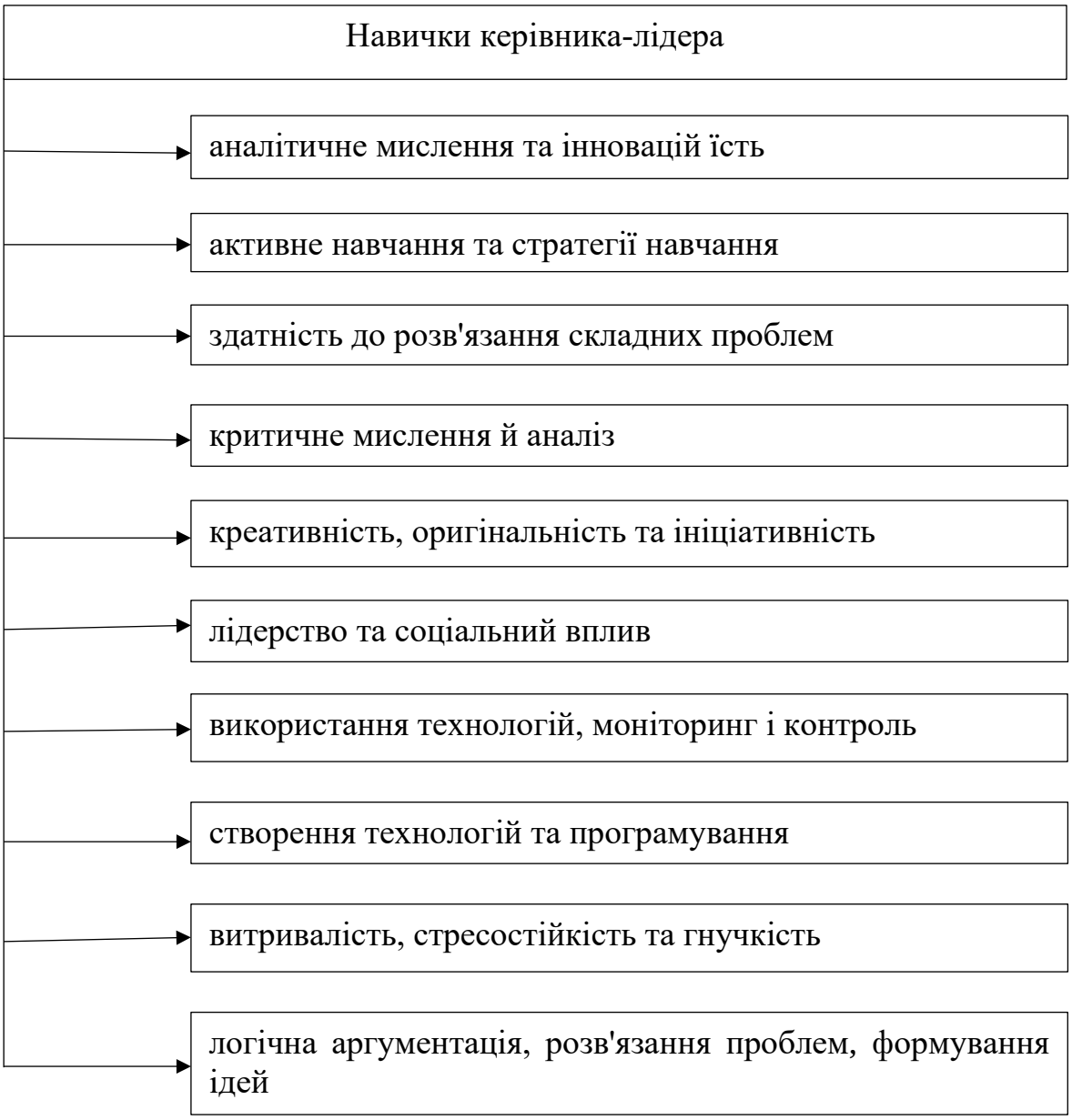

Рис. 3.2. Навички інноваційного лідера
Джерело*: складено на основі* [8, с. 63]

Дослідниця О. Юзькова приводить досвід Швейцарії, де інноваційнїсть

будується на тісній співпраці «вищих навчальних закладів, влади, фінансових інститутів і бізнесу». Дослідниця вважає, що успіх країни знаходиться на «правильному початковому відбору фахівців для роботи в системі органів державної влади» [62, с. 121].

На думку О. Юзькової інноваційне лідерство в управлінні залежить від системи підготовки управлінських кадрів. Вона виділяє наступні характеристики сучасного державного управління: «орієнтація на ринок і «клієнта»; спрощеність та ефективність; швидка реакція; менше бюрократії; технологічність; конкурентність; високо продуктивність/організаційна бездоганність» [62, с. 125].

Отже міжнародники практики інноваційного лідерства в системі публічного управління наголошують на тому, що його впровадження потребує регламентованих і зосереджених зусиль для просування інновацій, які сприяють сталому розвитку. Наприклад. така країна, як Швеція є глобальним лідером інновацій. Створені в країні так звані «лабораторії політики» полегшують процес створення інновацій надають допомогу державним агенціям, що сприяє сталому розвитку.

На нашу думку поява нового лідера, що розуміє власну місію, важливість створення ефективної команди однодумців пов’язано, зі зміною вимог, що пред’являються до лідера, що формує команду однодумців, визнає їх досягнення й повагу та залучає прихильників (команду) до участі в розробці рішень, що приймаються.

Так дослідники виділяють наступні складові інноваційного лідерства:

- трансформаційне лідерство інновації;
- лідерство в ситуаціях змін;
- командне лідерство;
- застосування наставництва для розвитку послідовників [92].

На думку західних дослідників, з якою ми погоджуємось, інноваційне лідерство в управлінні, запроваджує погляд на лідера, як на особистість, що

рухається до спільних цілей організації за допомогою «талановитих лідерів-послідовників із числа своїх підлеглих» [88, p. 114-124]. Інноваційний лідер вважає Дж. Адейр повинен вміти «підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни» [65, p. 144], тому що є авторитетною особою в колективі.

Все це потребує зміни управлінських підходів до проблеми лідерства, як компоненту публічного управління складовими якого є:

- нові знання та уміннями, що сприяють інноваційній активності;
- використання нових знань, інновацій, нових цифрових технологій, інформації;
- здатність керівників впроваджувати нововведення, удосконалювати вже існуючі інновації.

Тому пропонується для підготовки публічних управлінців запропонувати:

- створення інноваційної культури в державному управлінні;
- розроблення шляхів службової кар'єри;
- запровадження системи винагород;
- розроблення нового підходу інновацій та співпраці;
- побудову взаємозв'язку між органами публічної влади та університетами, що готують фахівців спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- розроблення навчальних програм щодо розвитку лідерства в органах публічної влади [62, с. 125-126].

Вперше «модель інноваційного лідерства» була запропонована американськими дослідниками Д. Норфом і Д. Бачнером.

Основними компонентами моделі є:

- керівництво інноваціями;
- інноваційне мислення – багатоваріантність лідерських рішень (відмова від традиційного мислення спрямованого на прийняття однозначного правильного рішення);

– інноваційний клімат організації.

Інноваційне лідерство в організації будується, по-перше, на організаційних інноваціях, тобто використання методів, які раніше не використовувалися; по-друге, його ефективність залежить від створення сприятливого інноваційного клімату; по-третє, стратегічна модель інноваційного лідерства – це дорожня карта для омріяного майбутнього команди [75].

Інноваційне лідерство на відміну від традиційного будується на інноваційному мисленні (табл. 3.1.), на розумінні власної місії, усвідомленні власних сильних сторін та розвитку ефективної команди. [29, с. 181].

Інноваційне лідерство дає можливість керівнику-лідеру швидкого прийняти «невідкладних рішень у нестабільних ситуаціях й невизначених траєкторіях» [2, с. 642-643].

Таблиця 3.1.

ТРАДИЦІЙНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ: ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ

Традиційне мислення	**Інноваційне мислення**
Дедукція, логіка	Інтуїція
Індуктивно-дедуктивна	Абстрагована аргументація
Однозначність у прийнятті рішень	Багатовекторність і невизначеність ймовірних результатів
Бачення прецедентів	умовність накопиченого досвіду
Швидкість у прийнятті рішень	Невідкладність ймовірних рішень
Правильність і необговорюваність прийнятих рішень	Віра в існування інших варіантів ефективних рішень
Несприйняття неоднозначності й багатоваріантності ймовірних рішень	Неоднозначність й багатоваріантність ймовірних рішень
Передбачуваність результатів	Очікуваність рішень і дій

Дослідники підтверджують, що інноваційне мислення суттєво доповнює традиційне, що сприяє запровадженню нових ідей, розвитку інноваційної культури публічних інститутів. Тобто є «основою інноваційного лідерства, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей» [30, с. 11].

Запровадження інноваційного лідерства можливо на шляху формування лідерів, що формують в установі організаційну культуру, мають інноваційне мислення, здатність сприяти та підтримувати інноваційну діяльність членів команди в організації. Так обов'язкові компетенції лідера можна згрупувати в наступні групи (Рис. 3.3.).

Рис. 3.3. Профілі компетенцій лідерства в публічній службі в Україні

Джерело: *складено автором на основі* [20, с. 30-33].

Отже інноваційне лідерство в управління – це можливість адаптуватися

до змін, досягти високих результатів в умовах швидких змін. Інноваційний лідер – це особистість, що здатна до новаторства, створення стимулюючого середовища, де кожен може вільно висловлювати нові ідеї, експериментувати, адаптуватися до змін.

Таким чином, запровадження інноваційного лідерства в нашій країні дозволяє: по-перше, побудувати публічну службу як конкурентоздатний інститут, в якому працюють найбільш компетентні, професійні співробітники; по-друге, адаптувати інститути публічного управління до змін, що відбуваються в сучасному глобалізованому світі.

Інноваційний лідер, як «інноваційного лідерства» повинен мати наступні ознаки:

- відданість своїй справі – служіння народові України;
- мати інноваційне бачення та мислення;
- уміти створювати команду однодумців;
- формувати середовище в якому кожен має обмінюватися ідеями, думками;
- підтримувати й стимулювати новаторські ідеї їх спільну реалізацію всіма членами команди;
- працювати в швидкоплинних обставинах (ситуаціях);
- використовувати різні методи, стилі управління та засоби мотивації, максимально використовуючи потенціал кожного члена команди.

Висновки до розділу 3.

1. Розуміючи лідерство як соціальне явище, суть якого полягає в організації співпраці та управління зазначимо, що його вдосконалення в системі публічного управління відбувається на шляху:

по-перше, при підготовці професійно компетентних публічних управлінців з вираженими лідерськими якостями, навичками, вміннями;

по-друге, запровадження компетентнісного підходу в процесі навчання майбутніх фахівців з публічного управління, наголошуємо на тому, що їх лідерські здібності можуть бути виявлені та розвинуті, що сприяє досягнення ними успіху у своїй професійній діяльності;

по-третє, реалізуючи компетентнісний підхід формування у публічних управлінців лідерських якостей, потрібне запровадити ряд заходів, щодо підвищення якості навчальної та виховної роботи, зокрема: впровадження інновацій в процес навчально-виховної роботи, використання нових інформаційних, цифрових технологій, оптимізація змісту освітніх, робочих навчальних програм, покращення методів виховання;

по-четверте, залучення майбутніх фахівців з публічного управління до організації навчальної та наукової роботи; участь у студентському самоврядуванні; організація та проведення тренінгів з лідерства з метою розкриття творчого потенціалу, лідерських якостей у процесі групової роботи; організація поза аудиторної діяльності, вибір ментора і тьютора; використання методів позитивної педагогіки.

2. Вдосконалення лідерства в інститутах публічного управління в умовах швидких змін можливо через запровадження в публічної службі інноваційного лідерства. Інноваційне лідерство, як елемент управління дозволяє змінити інноваційний клімат організації на шляху активізації членів команди до продукування нових креативних ідей, продуктів та послуг. Побудувати публічну службу як конкурентоздатний інститут, в якому працюють найбільш компетентні, професійні співробітники.

Інноваційний лідер – це лідер-новатор, що створює команду однодумців, формує середовище в якому кожен з них має обмінюватися ідеями, думками та стимулює їх на вільно висловлювання нових новаторських ідей.

ВИСНОВКИ

1. В магістерській роботі охарактеризовано стан наукової розробки проблеми лідерства в публічному управлінні, яке розглядається, як управлінська взаємодія, що ґрунтується на можливості лідера спонукання прихильників (однодумців) до виконання поставлених завдань та є продуктом взаємовідносин у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління – послідовники»

Зроблено висновок, що лідерство ґрунтується на індивідуально-особистісних якостях керівника-лідера, що володіє необхідними когнітивними, комунікативними та мотиваційними характеристиками, які реалізуються ним в процесі постійних взаємодій, несилового впливу на послідовників заохочуючи їх особистою підтримкою на досягнення мети

2. Розглянуто основні підходи до визначення сутності теорій «лідерства» в сучасної науці. Поява яких пов'язана з такими аспектами: організаційна культура організації, якість керівника-лідера, його спрямованість на взаємодію з підлеглими від ефективної праці яких залежіть виконання цілей державної установи. Тобто поява різних підходів до лідерства полягає у складності управлінського процесу та ролі керівника-лідера у розвитку організації спрямовуючи її на досягненні поставлених перед нею цілей. Отже «лідерство» - це сфера управлінської взаємодії, система прийомів впливу, що ґрунтується на відношення домінування і підкорення в команді задля досягнення спільної мети і завдань.

3. Проаналізовані шляхи становлення керівника-лідера, як особистості, складовими якої є розвинуті комунікативні та організаторські здібності, що дозволяють йому забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань. Соціологічне дослідження дозволяє визначити, що у фахівців з публічного управління комунікативні та організаторські здібності, по-перше,

формуються, як в процесі виконання нестандартних завдань (навчання), тобто інтерактивних форм організації навчальної діяльності в університеті так і в процесі практичної діяльності в органі публічного управління; по-друге, саме комунікативні та організаторські здібності, як комплекс індивідуально-психологічних властивостей, забезпечують здатність особистості до активного й ефективного спілкування в професійної сфері; по-третє, комунікативні та організаторські здібності керівника проявляються лише в процесі управління, як здатність організовувати діяльність підлеглих розуміючі їх наміри і мотиви.

Дослідження показує, що становлення особистості керівника-лідера в органах публічного управління – це довго тривалий процес складовими якого є навчання, і практична діяльність.

4. Проведення діагностики розвитку лідерських здібностей публічних управлінців в ході емпіричного дослідження дозволяє нам зробити наступні висновки, що наявність у керівника лідерських якостей:

– свідчить про здатність його до здійснення лідерства, як особливого різновиду міжсуб'єктних взаємин, тому лідерські якості можна розвивати, а лідерству можна навчатися;

– дозволяє йому розширити сферу своєї соціальної активності, отримати бажаний авторитетний статус, уміння комунікувати з великою кількістю людей, організовувати з ними спільну діяльність та впливати на їхні дії та стосунки.

5. Визначено формування лідерства в органах публічного управління відбувається в процесі підготовки професійних, компетентних публічних управлінців з вираженими лідерськими якостями, навичками, вміннями.

Рекомендовано:

– запровадження в процесі навчання майбутніх фахівців з публічного управління компетентнісного підходу спрямованого на розвиток їх лідерських здібностей;

– проведення заходів, щодо підвищення якості навчальної та виховної роботи, зокрема: впровадження інновацій в процес навчально-виховної роботи, використання нових інформаційних, цифрових технологій, оптимізація змісту освітніх, робочих навчальних програм, покращення методів виховання;

– залучення майбутніх фахівців з публічного управління до організації навчальної та наукової роботи;

– участь у студентському самоврядуванні; організація та проведення тренінгів з лідерства з метою розкриття творчого потенціалу, лідерських якостей у процесі групової роботи; організації поза аудиторної діяльності, вибір ментора і тьютора;

– використання методів позитивної педагогіки.

6. Запропоновано напрями вдосконалення лідерства в публічному управлінні через запровадження інноваційного лідерства. Інноваційне лідерство, як складова управлінського процесу дозволяє змінити інноваційний клімат організації на шляху активізації членів команди до продукування нових креативних ідей, продуктів та послуг. Побудувати публічну службу як конкурентоздатний інститут, в якому працюють найбільш компетентні, професійні співробітники. Тобто адаптувати інститути публічного управління до змін, що відбуваються в сучасному глобалізованому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. URL: http://sum.in.ua/s/lider

2. Алтіндаг Я. Інноваційне лідерство в контексті міжнародних моделей управління. Наукові перспективи. – №2.(44). – 2024. – С.630-644.

3. Алфімов Д.В. Сучасні концепції виховання лідерських якостей особистості / Д.В. Алфімов // Наукова скарбниця освіти Донеччини: наук.-метод. журн. – Донецьк – 2011. – Вип. 1 (8). – С. 33–38.

4. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий_вісник_Вінницької_академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». – Вип. 3. – 2023. – С.11-20.

5. Безлуцька О. П. Проблема лідерства на судні в науковій теорії та практиці. Молодий вчений. 2017. – № 1 (41). – С. 351-357.

6. Боришевський М. Й. Національні цінності у структурі громадянської свідомості та самосвідомості особистості // Ціннісні орієнтації у громадянському становленні особистості: наук.-метод. зб. – Дрогобич: Відродження, 1998. – 12 с.

7. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. – Київ: Наук. думка, 2009. –200 с.

8. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. – № 11. – 2021. – С. 60-64.

9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організа-ції. – К.: „Кондор”, 2002. – 652 с.

10. Вільямс Дін. Від вождя до агента змін. Професор Гарвардського університету про перехід до нової парадигми лідерства [Електронний

ресурс]. URL: https://ceoclub.com.ua/article/leading-in-a-fractured-world

11. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Д. А. Волківська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. – 2014. - Вип. 115. – С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2014_115_14.

12. Гайдученко С.О., Чернов С.І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні *І* С.О. Гайдученко, С.І. Чернов *ІІ* Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 40. – С. 109-115.

13. Головатий Н. Ф. Соціологія молоді : Курс лекцій / Н. Ф. Головатий. – К. : МАУП, 1999. – 224 с

14. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : [монографія] *І* Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

15. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н.Т. Гончарук //Вісник державної служби України. – 2017. – № 3. – С. 34-38.

16. Дятленко Н. М.. Лідерські якості студентів -психологів як складова їхньої професійної компетентності // Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів*:* Колективна монографія. – Вінниця. 2014. – С. 125-134

17. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце і роль в системі публічного управління України. Наукові праці. Державне управління. 2017. – Вип. 293. – Т. 305. – С. 96-102.

18. Євтушенко О. Н. Психологія управління: навчальний підручник / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш, Т. В. Лушагіна. – Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2019. – 292 с.

19. Єрмоленко А.Б. Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку»

(спецкурс). – Біла Церква, 2021. –53 с.

20. Івашова Л.М., Скорина В.О. Роль лідерських компетенцій у консолідації зусиль держави та громадянського суспільства для захисту національних інтересів України./ Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони: сучасні виклики. – Харків, 2021. – С.30-33. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20211221/article/view/ivashova/pdf

21. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

22. Калашнікова С. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... докт. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» *І* С. Калашнікова. – К., 2011. – 462 с.

23. Клочко А.О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2020. – С. 81-87. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2020/16.pdf

24. Кові С. 12 важелів успіху. – Львів : ВСЛ, 2013. – 302 с

25. Кокун О.М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера // Вісник Національного університету оборони України. – 2012. – Вип. 4 (29). – С. 170 - 174.

26. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. – К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. – 433 с.

27. Колінке Н.О. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7С.380-391.

28. Король А. Розвиток комунікативних здібностей учнів:

теоретичний аналіз. – Кривий Ріг, 2019. URL: http://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/3286/1/Розвиток%20комунікативних%20здібностей%20учнів.pdf

29. Листопад О. Інноваційне лідерство в контексті зарубіжних моделей керівництва. / О. В. Листопад // Педагогічний дискурс. – 2012. – Вип. 11. – С . 179-183. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/0peddysk_2012_11_44

30. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

31. Лозова О. М. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів: монографія. – Вінниця: Віндрук, 2014. – 184 с.

32. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. – Харків : Фабула, 2018. – 304 с.

33. Методика вивчення лідерського стилю Р. Бейлза-К. Шнейер, модифікація Т. В. Бендас. URL: http://weblib.pp.ua/metodika-izucheniyaliderskogo-stilya-beylza19574.html

34. Микитюк Г. Ю. Психологічні особливості феномену лідерства: історичний аспект. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. – № 1 (36). – С. 259-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2015_1_35

35. Мітлощ А. В., Маляко В. О., Бажанюк В. С. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги : монографія / А. В. Мітлош, В. О. Моляко, В. С. Бажанюк, В. В. Камишин. – К. : Інститут обдарованої дитини, 2014. – 290 с.

36. Нікольська Ю.Г. Лідерські якості керівника як складова успішної діяльності сучасної організації.//Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти:: зб. наук. пр. : матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. "Психолого-педагогічні аспекти формування управлінського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика", 22 жовтня 2014 р. / ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2014. – Вип. 40-41 (44-45) – С.126-133.

37. Павленко Т.В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація» // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. Том. IX, Загальна психологія. Етнічна психологія. Історична психологія. – Київ, 2016. – Вип. 9. – С. 368–376. URL: http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/47.pdf

38. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення». Хмельницький, 2013. – С. 72–84.

39. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. – К., 2012. – 19 с.

40. Приходько Ю. О., Юрченко В. І. Психологічний словник-довідник [Електронний ресурс]. URL: http://www.psyh.kiev.ua/Лідер

41. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 р. // Відомості Верховної Рада України. – 2002 – № 40 –IV.

42. 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. – 400 с.

43. Романовський О.Г., Середа Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства Теорія і практика управління соціальними системами. – Харків. 2013. – № 3. – С. 41-48.

44. Саврук О.Ю. Стилі керівництва, сутність та характерні риси / О.Ю. Саврук // Проблеми економіки та управління.–№ 640. В-во Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – С.387-393.

45. Сазонова О.В. Лідерство та керівництво в сучасних умовах управління навчальним закладом / О. Сазонова, І. Петровська // Педагогіка і психологія проф. освіти. – 2007. – № 1. – С. 187-195.

46. Сергеева Л.М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015.

–296 с.

47. Сергеєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом : навч.-метод. посіб. /Л. М. Сергеєва – К. АртЕк, 2011. – 176 с.

48. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи керівника: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

49. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. – Випуск 2 (39). – С. 244-246

50. Соціологія: короткий енциклопедичний словник [Електронний ресурс]. URL: http://subject.com.ua/sociology/dict/249.html.

51. Стельмах О. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. Кваліфікаційна дипломна робота. – Хмельницький, 2023. – 71 с.

52. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. – № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/7.pdf

53. Стратегічне лідерство: якості, що відрізняють кращих керівників. 16 листопада 2020. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/strategic-leadership-the-qualities-that-define-bestleaders

54. Татенко В. О. Лідер XXI/ Lider XXI. Соціально-психологічні студії. – К.: Видавничий дім «Корпорація», 2004. – 182 с.

55. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О.Г. Романовський та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 100 с.

56. Тітова Г. В. Феномен лідерства і лідерські якості в навчальному колективі. Наука і освіта. 2008. – № 1-2. – С. 105-107

57. Хмизова О.В. Формування лідерської позиції у майбутніх вчителів на засадах гуманістичної педагогіки В.О. Сухомлинського. Школа

першого ступеня: теорія і практика. 2007. – Вип. 21. – С. 282–291.

58. Чмихало Н. В., Журіна О. Ю. Дослідження формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. – С. 28-37. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/19003/1/28-37.pdf

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

60. Шелестова Л., Костиря І., Федяєва В., Бричок С., Богомолова М., Томашевська І. Формування лідерської позиції професіоналів у вищих навчальних закладах. Postmodern Openings. 2020. – №2 (11). – С. 145-160

61. Школяр М. В. Технологічність процесу політичного лідерства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ, наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». – Львів, 2005. – 20 с.

62. Юзькова О. І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні**.** Публічне управління та митне адміністрування. – № 2 (21). 2019. – С.119-127.

63. Ягоднікова В.В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.07 / Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. – Луганськ, 2006. – 21 с.

64. Яцина О.Ф. Психологія спілкування: Методична розробка практичних занять. – Ужгород, 2011. – 64с.

65. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. – 144 p.

66. Baldrige Performance Excellence Program. NIST. Criteria for performance excellence. Gaithersburg, Maryland: NIST: National Institute of Standards and Technology. 2011. – 88 p.

67. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R. Bar-On // Psicothema. – 2006. – Vol. 18. – P. 13-25. – Oviedo (Spain)

68. Bennis W. & Goldsmith J. Learning to lead: A workbook on

becoming a leader. – Basic Books. 2010. – 240 p.

69. Blake R. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. / R. Blake, J. Mouton. - Houston: Gulf Publishing Co. – 1964. – 378 p.

70. Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. – New York: AMACOM, 1995. – 240 p.

71. Braithwaite, V. A., Scott, W. A. Values. Measures of Personality and Social Psychological Attitudes; J. P. Robinson, P. R. Shaver, L. S. Wrightsman (eds), New York: Academic Press, 1991. – P. 661–753. URL://static1.squarespace.com/static/5c05f8595cfd7901fc57139d/t/5c872191971a182c900397ab/1552359855102/vb_wc_91_values.pdf

72. Cambridge Dictionaries Online [Електронний ресурс]. URL: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british

73. Campbell D. Campbell Leadership Descriptor: Facilitator's guide. – San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 2002.

74. Carvalhono F. Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved. URL: https://for-managers.com/effective-leadership/

75. Chu M. The Steve Jobs Method of Innovation: Why You Should Stop Making Things From Scratch. Jumpstart your Dream Life; 2019. URL: https://medium.com/jumpstart-your-dream-life/the-steve-jobs-method-of-innovation-why-you-should-stop-making-things-from-scratch-26c6f583a031

76. Crotty, Julie. Student Motivation // Journal of Educational Psychology. – 2002. – №11. – P. 104-107.

77. Deming W. E. Out of the Crisis, reissue? – MIT Press, 2018 p. – 448 p.

78. Dreier L., Nabarro D. and Nelson J. Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rt7VApufDm0J:https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%2520Leadership.pd f&cd=26&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera

79. Emeritus. Leadership Theories For Every Manager In 2022. URL: https://emeritus.org/in/learn/leadership-theories-for-every-manager-in-2022/

80. Fiedler F.E. A Theory of leadership. F.E. Fiedler. – New York: McGrawHill, 1967. – 371 p.

81. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique: Doctoral dissertation; Pennsylvania State University. University Park, 2006. – 179 p.

82. Greenleaf R. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York / Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977. URL: https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/GreenleafServant%20Leadership.pdf

83. Hermann Margaret G. Defining the Bush Presidential Style / Margaret G. Hermann. – In: “Mershon Memo”, Spring 1989. – 202 p.

84. Hodgkinson C. The Philosophy of Leadership. New York: St.Martin's Press, 1983. – 247 p.

85. Hook S. Psychoanalysis, scientific method and philosophy / S. Hook ; ed. by S. Hook. – New York: University press. – 1964. – P. 392

86. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P. 12-18.

87. Jennings E. An Anatomy of Leadership / E. Jennings. – New York: Harper, 1960. – 256p.

88. Jump up Trevisani, Daniele, Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development // Medialab Research, Ferrara. 2017. – P. 114-124.

89. Kouzes J. M., Posner B. Z.The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition / James M. Kouzes, Barry Z. Posner - Wiley: 2011. – 24 p.

90. Krech D. Individual in Society. A textbook of social Psychology /

Krech,R. S. Crutchfield. – N. Y., 1962. – P. 189-483.

91. Maxwell J. 21 Irrefutable Laws of Leadership/J.C. Maxwell. Publisher: HarperCollins Focus. 2022. – 288 p.

92. Mpumalanga Senior Management Summit. Ingwenyama,“Report on effective leadership in Public Administration and Resource Management”, Round table: Orange. 2014.

93. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7 th edition: Western Michigan University, 2016. – 520 p.

94. Owen H., Hodgson V., Gazzard N. The Leadership Manual: your complete practical guide to effective leadership. Published by Pearson Education Canada, 2004. – 376 p.

95. Oxford dictionaries [Електронний ресурс]. URL: http://www.oxforddictionaries.com/definition/english.

96. Robert J. House. Path – Goal Theory of Leadership / Robert J. House and Terence R. Mitchell // Journal of Contemporary Business, Autumn 1974. – P. 81–97.

97. Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A.,Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. Refining the Theory of Basic Individual Values. Journal of Personality and Social Psychology, 2012. 103(4). – P. 663-688.

98. Senge P. M. Creating Schools for the Future, not the Past for All Students Leader to Leader. 2012. – P. 44–49.

99. Shawn M. T. Relationship between the Leadership Styles of Principals and School Culture. URL: http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1269&context=etd

100. Stogdill R. & Coons A. Leader behavior: Its description and measurement. – Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957. – 168 p.

101. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill – New York: Free Press, 1974. – 613 p.

102. Stogdill R. M. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature: веб сайт. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362

103. Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research *I* Ralph M. Stogdill. Free Press, New York, 1974 //Journal of Education for Social Work. – 1975. – Volume 11, Issue 3 [Електронний ресурс]. URL: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1975.10778712.

104. Wade M. R., Tarling A., Assir R., Neubauer R. Agile leadership in an age of digital disruption. IMD. 2017. – № 1. – P.1-4

ДОДАТКИ

Додаток А

ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

(Є. Жариков, Є. Крушельницький)

Інструкція: Вам пропонується 50 тверджень, на які потрібно дати відповідь «так» або «Ні». Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не задумуйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, то все ж таки зробіть відмітку «+» або «–» на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви найбільше схильні.

Т ест-опитувальник

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?

а) так

б) ні

2. Чи вважаєте ви, що багато з оточуючих вас людей займає вище становище по службі, ніж ви?

а) так

б) ні

3. Знаходячись на зібранні людей, рівних вам по службовому статусу, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так

б) ні

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?

а) так

б) ні

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось в чомусь?

а) так

б) ні

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?

а) так

б) ні

7. Чи погоджуєтеся ви з твердженням: „Все найкорисніше в світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей”?

а) так

б) ні

8. Чи відчуваєте ви велику необхідність у пораднику, який би міг направити вашу професійну активність?

а) так
б) ні

9. Чи втрачали ви колись холоднокровність в розмові з людьми?
а) так
б) ні

10.Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?
а) так
б) ні

11.Чи прагнете ви займати за столом (на зібранні, в компанії і т.п.) таке місце, яке б дозволяло вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
а) так
б) ні

12.Чи вважаєте ви, що справляєте на людей переконливе (імпозантне) враження?
а) так
б) ні

13.Чи вважаєте ви себе мрійником?
а) так
б) ні

14. Чи губитесь ви, якщо люди, що вас оточують, виражають незгоду з вами?
а) так
б) ні

15.Чи траплялося вам з власної ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд, колективів?
а) так
б) ні

16. Якщо те, що ви запланували, не дало очікуваних результатів, то ви
а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу перекладуть на когось іншого
б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця

17. Яка з двох думок для вас найближча?
а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній
б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов’язково робити справу сам

18.З ким ви волієте працювати?
а) з покірними людьми
б) з незалежними та самостійними людьми

19. Чи стараєтеся ви уникати гострих дискусій?
а) так
б) ні

20. Коли ви були дитиною, ви часто стикалися з владністю вашого батька?

а) так

б) ні

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему привернути на свою сторону тих, хто раніше з вами не погоджувався?

а) так

б) ні

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як ви вчините?

а) наддасте приймати рішення найбільш компетентному із вас

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших

23. Є така поговірка: „Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті". Чи справедлива вона?

а) так

б) ні

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка здійснює вплив на інших?

а) так

б) ні

25. Чи може невдача в прояві ініціативи заставити вас більше ніколи цього не робити?

а) так

б) ні

26. Хто, на вашу думку, справжній лідер?

а) найбільш компетентна особа

б) той, у кого сильний характер

27.Чи завжди ви стараєтеся зрозуміти і по заслузі оцінити людей?

а) так

б) ні

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

а) так

б) ні

29. Якому з наступних двох керівників ви надаєте перевагу?

а) тому, який вирішує все сам

б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, де ви працюєте?

а) колегіальний

б) авторитарний

31.Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?

а) так

б) ні

32. Який з наступних портретів більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, яскравими жестами, за словом в кишеню не лізе

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива

33. Як ви поведете себе на зібранні і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами незгідні?

а) промовчите

б) будете відстоювати свою думку

34.Чи підкоряєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так

б) ні

35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?

а) так

б) ні

36. Чому б ви надали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини

б) працювати самостійно, під керівництвом

37. Як ви ставитеся до твердження: „Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя?"

а) погоджуєтеся

б) не погоджуєтеся

38.Чи траплялося вам купляти щось під впливом інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так

б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так

б) ні

40. Як ви ведете себе, стикнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки

б) проявляється сильне бажання їх подолати

41.Чи докоряєте ви людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так

б) ні

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так

б) ні

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати ваш заклад або організацію?

а) введу необхідні зміни відразу

б) не буду поспішати, спершу все ретельно обдумаю

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співбесідника, якщо

це необхідно?

а) так

б) ні

45.Чи згідні ви з твердженням, „Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

а) так

б) ні

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна здійснити щось видатне?

а) так

б) ні

47. Ким би ви воліли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим

б) видатним керівником, політичним діячом

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню та урочисту

б) тиху та ліричну

49.Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими та відомими людьми?

а) так

б) ні

50. Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж у вас?

а) так

б) ні