

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ЗІНЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ**

**ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

Миколаїв – 2019

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах докорінного реформування державного управління в Україні велике значення приділяється проблемі організаційного розвитку державної служби, наближення її до європейських стандартів, особливо в контексті набуття чинності нового Закону України «Про державну службу». Важливим аспектом вирішення даної проблеми є ефективність управлінської діяльності, так як від її результативності залежить функціональна спроможність організації. Тому для реалізації даного завдання необхідні державні службовці, здатні вибудовувати оптимальні, з позиції суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності, міжособистісні взаємозв'язки, що володіють високим рівнем відповідальності щодо якості реалізації соціальної функції державного управління. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби.

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

Лідерство на державній службі нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді. Виходячи з реалій сучасності вважається, що керівник з лідерськими якостями в державному управлінні означає в першу, чергу відмову від примусу у взаємодії керівника і підлеглих.

Концепція розвитку лідерства на державній службі повинна представляти собою систему взаємоузгоджених дій, метою яких є не тільки організаційне вдосконалення, а й, перш за все, оптимізація ролі держави, яка не тільки має надавати допомогу в реалізації інтересів населення, але й активно брати участь у формуванні громадянського суспільства.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби. Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

**Мета та завдання дослідження.** Мета роботи полягає в розробці рекомендацій щодо розвитку лідерських якостей державних службовців .

**Завдання дослідження** зумовлені метою у передбачають:

- вивчення та аналіз наукових підходів до визначення сутності лідерства як соціально-психологічного феномену;

- висвітлення практичного досвіду формування лідерських якостей державних службовців у зарубіжних країнах;
- розробка шляхів удосконалення процесу формування лідерських якостей державних службовців.

**Об'єктом** дослідження є лідерство як соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження** – шляхи удосконалення процесу формування лідерських якостей державних службовців.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі **методи дослідження**: *теоретичні*: термінологічний метод, теоретичний аналіз педагогічних ідей, явищ, фактів; порівняння, аналогія

**Теоретична значимість дослідження** полягає у тому, що: проаналізовано наукові та практичні підходи у вирішенні завдань розвитку лідерських якостей державних службовців; визначено характер впливу стилю лідерства на відносини в колективі; дослідження практичний досвід формування лідерських якостей у зарубіжних країнах.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у: *розроблені* шляхів удосконалення процесу формування лідерських якостей державних службовців; матеріали роботи можуть бути використанні в навчальному процесі при вивченні дисциплін спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

**Структура роботи**: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка, з якого 85 сторінок основного тексту.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

У **першому розділі** «*Теоретичні засади дослідження лідерських якостей державних службовців*» розглядаються теоретичні та методологічні основи дослідження питання лідерства у публічному управлінні.

*Підрозділ 1.1. «Основні наукові підходи до визначення сутності лідерства як соціально-психологічного феномену»* присвячений аналізу стану наукової розробки проблеми у вітчизняної та зарубіжній науці. Зроблено висновок, що дослідникам не вдавалося розробити й обґрунтувати єдину теорію стосовно лідерства, адже саме його стиль прямо залежить від ситуації. У деяких з них, керівник досягає ефективності, струкуючи задачі, виявляючи турботу і підтримуючи підлеглих. А також допускаючи підлеглих до самостійного прийняття управлінського рішення стосовно виробничих проблем. Та безболісно змінювати стиль під натиском керівництва чи обставин. У будь – якому випадку стиль дійсного лідера повинен бути гнучким знаряддям ефективного керування виробництвом. Звідси випливає, що феномен лідерства в першу чергу має ґрунтуватися на авторитеті керівника.

У *підрозділі 1.2. «Вплив видів та стилів лідерства на міжособисті взаємини в колективі»* розкрито питання які існують види та стилі лідерства, та як вони впливають на взаємини.

З'ясовано, що різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Звідси випливає різна класифікація типологій

лідерства. Теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди багатша від теорії і часто густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

**У другому розділі** *«Практичний досвід формування лідерських якостей державних службовців у зарубіжних країнах»* визначені основні напрямки розвитку лідерства у різних країнах світу.

*У підрозділі 2.1. «Професійна підготовка лідерів для сфери державного управління у країнах Європейського Союзу»* визначено, що у більшості країн системи підготовки державних службовців склалися, починаючи з 1950-х років ХХ ст. Ці системи розрізнять залежно від таких факторів: державний устрій (унітарний чи федеральний); модель державної служби (кар'єрна, посадова, змішана); концепція кадрової політики (орган, у віданні якого перебуває державна служба і кадрова політика, політика підбору і набору кадрів тощо). Основними компонентами системи професійної підготовки державних службовців є цілі системи, законодавча база її функціонування, тип фінансування, статус навчального закладу(ів), тип і зміст навчальних програм, цільова аудиторія, статус викладачів.

Пріоритетом професійної підготовки вищих державних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій є розвиток лідерського потенціалу. Програми професійної підготовки управлінців-лідерів є інтегративним елементом державної кадрової політики провідних країн світу.

*У підрозділі 2.2. «Професійна підготовка державних лідерів у Австралії, Канаді та США»* визначено основні розробки систем розвитку державних лідерів у країнах Австралії, Канади та США.

Розроблені та визнані на національному рівні рамки лідерських компетенцій (профіль компетенцій державного лідера) у цих країнах слугують «наскрізним» орієнтиром для відбору, оцінки та професійного розвитку управлінців у системі державної служби. Реалізація навчальних програм із професійного розвитку лідерських компетенцій вищих державних службовців здійснюється на високому якісному рівні, а їх ефективність забезпечується функціонуванням спеціально розроблених освітніх моделей, адаптованих змістовно, методично та організаційно до локальних потреб і можливостей.

**У третьому розділі** *«Шляхи удосконалення лідерських якостей державних службовців»* розглянуто основні проблеми, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні та запропоновані шляхи удосконалення лідерських якостей службовців на державній службі.

*У підрозділі 3.1 «Оцінка лідерських якостей державних службовців»* виявлено, що основним завданням служб управління персоналу в органах державного управління та місцевого самоврядування є визначення та оцінка психологічної готовності публічного службовця до управління загалом, а також діагностика його лідерського потенціалу.

У новому Законі України «Про державну службу», прийнятому 23 квітня 2015 року в першому читанні називаються такі основні методи діагностики персоналу на публічній службі, як перевірка освіти, стану здоров'я, тестування та співбесіда. Порядок, методика та проведення критерії оцінки результатів такої діагностики мають бути визначені чинним законодавством.

*У підрозділі 3.2 «Шляхи удосконалення лідерських якостей державних службовців»* запропоновані шляхи удосконалення лідерських якостей держслужбовців.

Деякі з них:

- забезпечити використання новітніх інформаційних технологій у процесі підготовки висококваліфікованих кадрів державного управління на регіональному рівні;
- забезпечити розвиток комунікаційної платформи з метою обговорення шляхів та інструментів удосконалення регіональних механізмів розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування шляхом запровадження Президентських наукових читань;
- посилити увагу до проблем формування та реалізації кадрової політики та забезпечення розвитку лідерського потенціалу як ключового фактору здійснення трансформаційних процесів в Україні;
- створити сприятливі умови для належного розвитку кадрового потенціалу та раціонального використання кадрів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування та ін.

## **ВИСНОВКИ**

У дослідженні представлено теоретичне узагальнення та практичне розв'язання наукової проблеми – особливості лідерських якостей державних службовців, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Упродовж періоду незалежності України державна служба безперервно зазнає суттєвих змін. Демократичні процеси нашої держави характеризуються зміною моделей розвитку державної служби, що сприятиме гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави, хоча ці процеси є досить складними та суперечливими. Вирішальна роль у впровадженні змін належить службовцям нової генерації: лідерам у системі державної служби. Роль лідерства в державній службі обумовлена також сучасним підходом до органу державної влади як до соціальної мікросистеми, саме такий підхід надає надзвичайної пріоритетності проблемі гуманізації міжособистісної взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління». Сучасним державним службовцям недостатньо бути професіоналами. У зв'язку з цим, актуальним та важливим завданням державного управління та державної служби постає наповнення лідерства новим, психологічним змістом сутнісних характеристик. Лідерство визнається як потужний чинник вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади. Отже, актуальність розгляду проблемних питань лідерства та аналіз його основних форм на сьогодні є очевидним. Адже лідерство використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних з процесами прояву влади і впливу в організаціях системи державної служби.

2. Аналізуючи основні форми лідерства державних службовців, варто врахувати, що в нашій країні формується єдина за своїми нормативно-правовими, організаційними, психологічними та інформаційними засадами державна служба. Проблема лідерства не зводиться лише до розвитку особистості державного службовця. Лідерство, будучи соціальним феноменом, визначається системними організаційними цілями, обов'язково стосується всього соціального контексту, в якому відбувається управлінська взаємодія, покликано прогнозувати та враховувати резонансні явища, що пов'язані з діяльністю лідерів.

Сучасні психологічні підходи до діагностики лідерського потенціалу ґрунтуються насамперед на психометричному уявленні про структуру особистості, що враховує механізми її зміни та психологічні вимоги до лідерів, а також психологічну готовність

особи реалізовувати свій лідерський потенціал. Як відомо, психологічна готовність публічного службовця до управлінської діяльності – це довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних і об'єктивних компонентів і включає в себе мотиви, інтереси, здібності, темпераментні та характерологічні особливості, знання, навички і вміння, які в комплексі забезпечують здатність майбутнього чи чинного державного службовця до ефективної та результативної управлінської діяльності на користь народу й держави.

3. Установлено, що існуюча система професійної підготовки управлінців потребує модернізації своїх базових параметрів відповідно до сучасних суспільних трансформацій, освітньої парадигми людиноцентризму та у світлі нової управлінської парадигми – лідерства. Визначення та модернізація параметрів професійної підготовки управлінців має здійснюватися через: аналіз еволюції управління та тенденцій його розвитку; визначення вимог суспільства до сучасного управління та сучасного управлінця; вивчення і врахування провідного досвіду професійної підготовки управлінців; розроблення та запровадження інноваційних моделей професійного розвитку управлінців; систематизацію та поширення результатів запровадження. Застосування здобутків провідного зарубіжного досвіду для розроблення вітчизняних моделей потребує адаптації до національних, регіональних і локальних параметрів. Адаптація має стосуватися змістовного, методичного, організаційного та технологічного аспектів. Крім того, аналіз вітчизняних наукових педагогічних праць із професійної підготовки управлінських кадрів засвідчив відсутність досліджень у контексті професійної підготовки управлінців-лідерів, а також дав змогу виявити напрями, що потребують дослідження з метою обґрунтування методології професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Визначено, що провідні зарубіжні та вітчизняні бізнес-школи, а також тренінгові компанії, визнаючи важливість і критичну необхідність професійного розвитку бізнес-лідерів, спрямовують свої зусилля на виконання цього завдання шляхом розроблення та реалізації короткотермінових, середньострокових і довгострокових програм із лідерства. Змістовний спектр зазначених програм традиційно включає: індивідуальне, організаційне, стратегічне лідерство та лідерство змін (інноваційне лідерство). У зарубіжній практиці також констатується напрямок із розвитку глобального лідерства.

Результати аналізу проблеми лідерства стали підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій у формі алгоритму розроблення та імплементації програм подібного спрямування, а також практичних рекомендацій для удосконалення програм професійної підготовки працівників органів публічної служби відповідно до умов ефективності професійної підготовки управлінців-лідерів.

## **АНОТАЦІЯ**

**Зінченко О.В. Особливості лідерських якостей державних службовців. – На правах рукопису.**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

Розглядаються теоретичні та методологічні основи дослідження питання лідерства у публічному управлінні. Розкриті питання які існують види та стилі лідерства, та як вони впливають на взаємини. Визначені основні напрями розвитку лідерства у різних країнах світу.

Пріоритетом професійної підготовки вищих державних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій є розвиток лідерського потенціалу. Програми професійної підготовки управлінців-лідерів є інтегративним елементом державної кадрової політики провідних країн світу.

Розглянуто основні проблеми, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні та запропоновані шляхи удосконалення лідерських якостей службовців на державній службі.

*Ключові слова:* державне управління, лідер, лідерські якості, державний службовець.

## SUMMARY

**Oleksandr Zinchenko, Features of leadership qualities of civil servants. - On the rights of the manuscript.**

Master's Thesis for the Master Degree. Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The theoretical and methodological foundations of the study of leadership development in public administration are considered. Questions are raised about what kinds of leadership styles exist, and how they affect relationships. The basic directions of leadership development in different countries of the world are defined.

The priority of professional training of civil servants in the context of modern social transformations is the development of leadership potential. Leadership training programs are an integral part of the state personnel policy of the world's leading countries.

The main problems that hinder the development of leadership in public administration are considered and the ways of improving the leadership qualities of civil servants are proposed.

*Keywords:* public administration, leader, leadership qualities, civil servant.