

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Філософський факультет
Кафедра політології

РОЗВИТОК ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ
УКРАЇНИ ТА КАНАДИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

Кваліфікаційна робота
зі спеціальності 052 – Політологія
Освітній рівень «бакалавр»

Студентки:
IV курсу ОР «бакалавр» III групи
денної форми навчання
спеціальності «Політологія»
Анни РОГОВОЇ

Науковий керівник:
Доктор філософських наук, професор кафедри політології
Федір КИРИЛЮК

Допущено до захисту:
Завідувач кафедри _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВИЯВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	7
Висновки до першого розділу	16
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ТА КАНАДИ	18
2.1. Формування лідерських навичок в системі державної служби Канади	18
2.2. Формування лідерських навичок в системі держслужби України	26
Висновки до другого розділу	32
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ ТА КАНАДИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ	34
Висновки до третього розділу	39
ВИСНОВКИ	42
Список використаних джерел	46

ВСТУП

Актуальність теми.

Врегулювання соціальних відносин може проходити в будь-якій діяльності, в якій фундаментальною функцією представляється держава, яка має певний особливий діапазон діяльності в державному управлінні. Тому одним із пріоритетів державного управління і роботи на державній службі взагалі зараз є забезпечення лідерства - формування і розвиток тих, хто буде вести за собою інших для досягнення чітко сформованих цілей.

У сьогоденних умовах велика увага приділяється підбору керівництва органів державної влади і місцевого самоврядування, вони зобов'язані володіти такими особливостями управлінця, як: компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.

Теорія формування лідерства є теоретичним конструктом, що охоплює стратегію, ключові напрями, завдання і цілі поліпшення діяльності персоналу на державній службі, що дозволяють збільшити результативність роботи інституту держави, за рахунок опосередкованого впливу лідерства на результативність координаційного управління. координаційні зв'язки в рамках державного управління можна назвати нормативними, тому що їхній характер і зміст устанавлюються суспільством (згідно з Конституцією України) і мають на меті задоволення потреб його членів у тих чи інших сферах соціального життя.

Суть проблеми лідерства в дослідженнях вчених полягає в тому, що при різних ситуативних змінах в системі може змінюватися їх зміст. В даний час країна переживає критичний період, коли змінюються лідери, що призведе до серйозних змін на державній службі. Це означає зміни у змісті явища лідерства.

Тому тема формування та розвитку лідерства на державній службі України є актуальною з урахуванням сучасних процесів глобалізації, коли керівник

повинен не лише бути гнучким та швидко вчитися, але й вміти приймати оптимальні рішення та реалізовувати їх в стресових та кризових умовах.

Дослідженнями підходів до вивчення проблем формування та розвитку лідерства в системі державної служби та органах місцевого самоврядування аналізують багато вчених як українських так і закордонних, у тому числі: Н.Алюшина [1], А. Ардішвілі [2], О. Бакаєва [3], Л. Бізо [51], С. Білорусов [4-5], Д. Волківський [10], Н. Гончарук [12], В. Гошовська [31], І. Грищенко [13], Р. Дафт [15], Д. Дзвінчук [17], І. Драч [18], Н. Дьяченко [19], С. Калашнікова [21-22], Б. Келлерман [26], С. Креп [71], Ю. Ковбасюк [27], Л. Колесник [28], О. Кучер [30], А. Ліпенцев [32-33], О. Листопад [34], А. Менегетті [37], В. Мишишин [39], Л. Пашко [40], Т. Підліснга [41], К. Процак [47], І. Сурай [52-53], В. Толкованов [55], Г. Фелькель [56], С. Філонович [57-59], П. Хаїтов [60], Є. Яхонтова [61] та ін.

Окремі вчені розглядають лідерство в системі публічної (державної) служби - процес організації групової діяльності, що спрямований на досягнення цілей за короткий термін часу та найголовніше - з оптимальним результатом. Нагальним являється питання сучасних підходів до формування та розвитку лідерства в системі державної служби з урахуванням вимог сьогодення та розвитку сучасного світового співтовариства.

Метою є здійснення системного дослідження виявлення та розвитку лідерства на державній службі України та Канади.

Для досягнення мети було визначено такі *завдання* дослідження:

проаналізувати наукові підходи до проблеми формування лідерства на державній службі України та Канади;

здійснити систематизацію теоретичних підходів до формування системи лідерства на державній службі України та Канади;

здійснити системний аналіз досвіду формування лідерства в Канаді, виявити закономірності розвитку лідерства;

виявити механізми лідерських навичок в системі державної служби України та Канади;

обґрунтувати сучасні етапи реформування лідерства в системі державної служби України;

виокремити основні складові елементи формування та розвитку лідерства на державній службі.

Об'єкт дослідження – державна служба України та Канади.

Предмет дослідження – виявлення та розвиток лідерства на державній службі України та Канади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дипломного дослідження слугували фундаментальні положення теорії державного управління, нормативно-правові документи України та Канади з питання формування та розвитку лідерства в системі державної служби, зокрема Конституція України та Канади, закони України та Канади, укази та розпорядження Президента України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених в галузі державного управління, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування.

Методологічною основою дослідження виступає системний аналіз процесів формування та розвитку лідерства в системі державної служби, що дав змогу вивчати цілісно процеси формування лідерства, у тому числі лідерства в системі державної служби України та Канади, визначити сутнісні характеристики лідерства в системі державного управління та державної служби. Системний підхід дозволив дослідити базові поняття, структуру, основні елементи формування та розвитку лідерства в системі державної служби. У процесі дослідження також використано цілісний комплекс взаємопов'язаних наукових методів, а саме: нормативний (під час аналізу нормативно-правових документів України та Канади, що регулюють процеси формування та розвитку лідерства в системі державної служби), компаративний (з метою виявлення кращих світових практик щодо формування та розвитку лідерства в системі державної служби), контент-аналізу (в процесі вивчення міжнародної й вітчизняної нормативно-правової

бази системи публічного управління та державної служби). Протягом дослідницьких розвідок застосовувалися філософські й загальнонаукові принципи та методи наукового пізнання (об'єктивності, узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного, єдності аналізу й синтезу тощо).

Практичне значення отриманих результатів. Основні висновки та рекомендації дипломної роботи можуть бути використані:

- при формуванні нормативно-правових актів України щодо формування та розвитку лідерства в системі державної служби;

- при розробці навчальних програм та програм підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою виявлення у них лідерських якостей, формування лідера в системі державної служби;

- під час здійснення наукових розвідок у сфері формування та розвитку лідерства в системі державної служби.

Принципи за якими здійснювалося порівняння:

- Досвід формування лідерства на державній службі країни;

- Ключові Компетенції Лідерства;

- Етапи формування лідерства на державній службі країни;

- Нормативно правова база;

Вибір Канади для аналізу обумовлений кількома факторами:

- високим рейтингом за індексом людського розвитку (Канада -8) за даними Звіту ПРООН про розвиток людини за 2010 р.;

- наявністю довгострокових державних стратегій з розвитку лідерського потенціалу на державній службі.

РОЗДІЛ 1.

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВИЯВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Керівництву на державній службі в сучасних умовах приділяється особлива увага, оскільки саме від ефективного керівника залежить успішна і злагоджена робота всього колективу, його здатність досягати будь-яких цілей. Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: формування та розвиток вищої державної служби, створення інституційних передумов для реформування державної служби та державного управління, стійкість і безперервність державної служби, а також її швидке реагування на вимоги та виклики, пов'язані з процесами соціальних перетворень, економічного розвитку, європейської інтеграції України [7].

Сьогодні як приватні, так і державні установи визначають не лише необхідність розвитку лідерського потенціалу, а й свою відповідальність за створення необхідних умов для його розвитку. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку лідерських якостей, але багато країн створюють спеціальні установи або запроваджують спеціальні навчальні програми для менеджерів, особливо вищих керівників.

Реформи, що проводяться в Україні, повинні супроводжуватися формуванням високопрофесійної управлінської команди, яка готова приймати та реалізовувати ефективні рішення як на державному, так і на регіональному рівнях. Сьогодні в Україні не вистачає фахівців зі знаннями та вміннями, необхідними для роботи в сучасних умовах. Потрібні лідери нової формації, які здатні швидко та ефективно оцінювати ситуацію, приймати правильні рішення та мотивувати людей, готових взяти на себе відповідальність та вирішити проблеми [12, с. 35].

Побудова професійної державної служби та розвиток державного управління, орієнтованого на результати, вимагає вдосконалення підходів, що

використовуються для залучення, відбору, навчання та розвитку лідерів у галузі державного управління.

Усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами є ключовим для керівника. Зрештою, розвиток людських ресурсів залежить від переконаності та рішучості керівників щодо зміцнення державної служби та від бажання керівників визнати державних службовців головним ресурсом процесу розвитку та ставитись до них відповідно.

Державна посада офіційно дає керівнику необхідні передумови бути керівником команди, але не робить його автоматично таким, хоча термін "керівник" (від англ. Leader) у перекладі означає "керівник", "керівник", ці поняття не є ідентичними.

Лідер - керівник, перший, той, хто йде вперед - людина в будь-якій групі (організації), що володіє значним, визнаним авторитетом, впливом, що виявляється як керівні дії. Член групи, згідно з якою вона визнає право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях, тобто найбільш авторитетна людина, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні відносин у групі, об'єднує колектив, здатний досягти цілей [71; 74].

Різниця між поняттями полягає в тому, що "лідер" завжди висувається "знизу вгору", а лідер навпаки, "зверху вниз".

З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «лідерство», під яким в загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв спрямовано. Для лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність [11, с. 394].

Шлях до ефективної моделі управління лежить через радикальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів самих лідерів - тих, хто керуватиме змінами та керуватиме іншими для досягнення мети. У сучасних українських реаліях успішна робота залежить не стільки від дотримання

формальних вказівок та академічних знань, скільки від стратегічного бачення лідерів, гнучкості у допомозі справам, пошуку вирішення складних проблем, готовності до змін та готовності вчитися щодня, щоб завжди "бути на краю" [69].

Коли ми розглядаємо лідерство, ми маємо на увазі, насамперед, психологічні відносини, що виникають у групі, категорія «лідерство» розглядається з точки зору організації діяльності групи та управління нею.

Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі можна поділити наступним чином:

- на основі лідера;
- на основі відносин;
- на основі підлеглого.

Отже, лідером має бути людина, яка створила свій авторитет у колективі. Механізм реальної влади повинен базуватися на заслуженому авторитеті або його авторитеті, або на всьому разом. Вся влада керівника базується на владі і повинна передбачати підкорення підлеглих та існування законного примусу. Повноваження, покладені на керівника, повинні бути задокументовані, що визначає місце керівника в ієрархії влади, що залежить від індивідуальних здібностей. Узагальнюємо поняття лідера та керівник [35, с. 44]:

1) керівник – це індивід, який офіційно має права влади над підлеглими та на якого покладені управлінські функції в державній службі;

2) лідер – це наділений від природи лідерськими якостями індивід, який має безпосередній вплив в групі.

Відповідно до класифікації визначень лідерства, запропонованої Р. Стогділлом у «Лідерське лідерство», лідерство визначається, серед іншого, як мистецтво досягнення згоди, коли максимальне співробітництво досягається під час управління з мінімальними розбіжностями та здатність переконувати, коли управління досягається силами переконання та мотивації, мистецтво пізнання людської природи.

На думку вченого Г. Ашина, лідерство - це відносини між людьми в процесі спільної діяльності, в яких одна сторона забезпечує перевагу своєї волі над іншою. Серед інших визначень, лідерство, на думку В. Шатуна, - це мистецтво впливу на людей, бажання надихнути їх на спробу досягнення власних цілей, а управління, як справедливо зазначає Герберт А. Саймон, - це знання того, як маніпулювати іншими людьми і змусити їх робити те, що вам потрібно [35, с. 22].

Як бачимо, однією з ключових категорій загальних визначень лідерства є категорія «мистецтво», що передбачає наявність носія лідерських якостей, певної психічної енергії. Природа лідерства як така є досить складною і не може бути однозначно інтерпретована.

Феномен лідерства привертав увагу ще з давніх часів, але початок систематичного та цілеспрямованого вивчення лідерства відносять до часу появи досліджень Ф. Тейлора [9].

Незважаючи на величезний обсяг досліджень, немає єдиної думки щодо того, що таке лідерство і як його слід вивчати.

Ось декілька визначень поняття "лідерство":

– ведуча роль окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності [59];

– це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації [38];

– процес впливу, під час якого індивіди своїми діями сприяють просуванню групи до загальної мети [50, с. 98-99];

– це процес впливу і підтримки індивідом інших людей, спрямованих на досягнення цілей [9, с. 457];

– взаємовідносини між лідером та членами групи, які здійснюють вплив один на одного і прагнуть спільно до реальних змін і досягнення результатів, які вдображають спільні цілі [15, с. 112];

– взаємодія між членами групи. Лідери – це люди, чиї дії впливають на поведінку інших людей у більшій степені, ніж дії інших людей впливають на них самих [63, р. 459.].

Лідерство - це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером та послідовниками), заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для даної ситуації та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Це та інші визначення лідерства показують, що лідерство є функцією лідера, послідовників та ситуативних змінних.

Ці визначення не означають передумов для керівництва лише певним типом організації. Йдеться про взаємодію чи взаємодію людей у будь-якій діяльності (урядова установа, освіта, охорона здоров'я, бізнес-компанія тощо), а не лише в політичних процесах.

Важливо також зазначити, що управлінська взаємодія, така як "керівник-послідовник", не обов'язково передбачає її ієрархічну природу, як це відбувається у відносинах "начальник-підлеглий". Лідерство, як і влада, - це потенціал, доступний людині [9, с. 458].

Резюмуючи вищесказане, ми погоджуємося з авторами [58], які вважають, що термін "лідерство" вживається у двох основних значеннях. З одного боку, лідерство - це позиція.

З іншого боку, лідерство - це процес взаємодії лідера та послідовників. Звідси два визначення лідерства. Позиційне визначення: лідерство - це обрана позиція індивіда чи соціальної групи, яка визначається більш ефективними результатами. Динамічне визначення: лідерство - це процес залучення послідовників до діяльності, що стосується важливих для керівника питань. Існує також «управлінське лідерство» (управлінське керівництво) - особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, що полегшує або ускладнює виконання обов'язків кожним із учасників [61, с. 76].

Управлінський лідер - особистість, яка гармонійно поєднує лідерські та управлінські якості [61, с. 77].

В даний час проблема наявності висококваліфікованих, компетентних та професійних державних службовців-керівників є досить поширеною. Державній службі потрібні працівники, які мають лідерські якості та навички. Адже успішних державних службовців, готових виконати будь-яке завдання та вирішити проблеми, що постають перед ними, неможливо взяти звідки завгодно. Як показує досвід інших провідних країн, успішні державні службовці проходять навчання, яке вони розвивають та отримують за допомогою консультативної підтримки. Рекомендації щодо сучасних підходів до лідерства слід вдосконалювати на практиці до досягнення певного рівня компетенцій [40, с. 256].

Пріоритетні пропозиції щодо вдосконалення сучасних підходів до керівництва державною службою повинні включати такі компоненти:

1. Освіта, яка регулюється процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в рамках застосування сучасних підходів до керівництва державною службою з метою підготовки її до практичної управлінської діяльності;

2. Індивід, що включає існування особистості та забезпечує особистість його готовність до змін та ресурси впливу;

3. Групова взаємодія повинна базуватися на аналізі поведінки керівників у рамках їх управлінських обов'язків та підтримки ділових відносин на державній службі;

4. Організаційні угоди з певним перебалансуванням державної служби, що спрямоване на їх діяльність у формувальній діяльності з підвищення якості державного управління.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що домінуючим критерієм вираження сутності явища лідера є прагнення до влади. У сучасному світі категорія "лідерство" має більш широке тлумачення та нові підходи до її визначення.

На даний момент лідерство - це остання концепція в управлінні, що використовується в управлінні змінами, для якої головним є не рівень посади, а здатність впливати на діяльність особистості.

Що стосується само-лідерства, то воно розглядається, як сформована здатність цілеспрямовано впливати на самого себе для досягнення своїх цілей; як основа для особистісного та командного лідерства [13 24; 48].

Основні ідеї само лідерства базуються на розробках С. Манцта та Г. Сімса, які висунули ідею «суперлідерства», згідно з якою кращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які ідуть за ним, на лідерів для самого себе [16, с. 7-8]. Згідно з таким підходом, людина повинна стати спочатку лідером для самого себе, далі передати ці навички для підлеглих.

Незважаючи на те, що дослідження проявів самолідерства персоналу розвинене і широко поширене в Європі, Канаді та США, воно є абсолютно новим для вітчизняної психологічної науки. Хоча останнім часом стає дедалі актуальнішим застосування, насамперед у галузі управлінського консалтингу, де питання мотивації, постановки цілей та стратегічного планування є найбільш вираженими. В психології управління проблемою самолідерства займаються Л. Карамушка [23], С. Калашников [21-22], Т. Фелькель [56].

У процесі вивчення цієї проблеми виділяється ряд умов для формування само-лідерства, до яких належать: а) використання різних поведінкових прийомів (визначення власних цілей, самопостереження, само-нагородження тощо) ; б) реалізація когнітивних прийомів, що використовують позитивні та конструктивні моделі мислення (розмова із собою, побудова психічних образів тощо) для створення можливостей для себе в роботі та житті; в) поєднання поведінкових та когнітивних прийомів.

С. Калашников виділив та проаналізував складові само-лідерства, ключовими з яких є: самоуправління; самоконтроль; само-мотивація, впевненість у собі [21, с. 169]. Само-лідерство часто визначають як практику цілеспрямованого впливу на своє мислення, почуття та поведінку з метою досягнення особистих та командних цілей. Само-лідерство виникає із самосвідомості, що призводить до більшої відповідальності та гнучкості поведінки.

Відповідно, є підстави вважати, що формуванню само-лідерства сприяють й індивідуально-психологічні особливості особистості працівника, до яких можуть бути віднесені особливості мислення, особистісний ідеал та керування емоціями, особливості прояву яких нами охарактеризовано у лідерстві керівника.

В. Гошовська, Л. Пашко і А. Гук [31, с. 71] ідентифікують поняття само-лідерства із супер-лідерством та визначають обов'язкові кроки на шляху до супер-лідерства державного службовця, зокрема:

1) Стати лідером для самого себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних цілей, самостереження, самоаналіз, самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, побудова мисленнєвих образів та мисленнєва репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті;

2) Наочні зразки само-лідерства. Запровадження системи винагород членам команди, підлеглим за отримані ними власні успіхи у само-лідерстві;

3) Наявність впевненості у можливостях членів команди, їхнє спонукання до визначення власних цілей, допомога у формуванні позитивних моделей мислення;

4) Надання членам команди потенційної винагороди та формулювання конструктивних зауважень у разі необхідності;

5) Запровадження колективних форм діяльності, з метою розвитку єдиної команди співробітників-однотумців;

6) Сприяння формуванню позитивної організаційної культури, що є передумовою досягнення ефективності й результативності колективної діяльності державних службовців як членів одного колективу, який є єдиною соціальною мікросистемою [31, с. 76].

Т. Фелькель визначено основні кроки впровадження супер-лідерства [56, с. 9], а саме:

1) стати лідером для самого себе;

2) показати приклад такого само-лідерства іншим людям, даючи їм можливість побачити, що такий підхід дає успіх, і давати винагороди іншим людям за їхні власні зусилля в само-лідерстві;

3) демонструвати впевненість в можливостях підлеглих, стимулювати їх встановлювати для себе цілі та допомагати сформулювати позитивні моделі мислення;

4) добитися того, щоб підлеглі включали винагороди у власну діяльність и робити їм конструктивні зауваження, коли це потрібно;

5) організувати роботу в командній формі;

6) створити позитивну організаційну культуру, яка допомагає досягнути високих показників. Доведено, що само-лідерство позитивно пов'язане з індивідуальною та корпоративною продуктивністю. У результаті наукових спостережень зроблено висновок про те, що підвищення продуктивності обумовлено зростанням рівня самоконтролю фахівця, його більшою вмотивованістю на досягнення мети і підвищенням персональної відповідальності за результат [56, с. 12].

Впровадження обраних форм керівництва державними службовцями може сприяти більш ефективному виконанню завдань, що стоять сьогодні перед державною службою. Перспективи подальших досліджень. Визначення особливостей різних форм керівництва державними службовцями, що працюють в органах місцевого самоврядування.

Висновки до першого розділу

Аналіз дає підставу відзначити, що лідерство - це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером та послідовниками), заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для даної ситуації та спрямований на мотивацію людей до досягнення спільних цілей. Це та інші

визначення лідерства показують, що лідерство є функцією лідера, послідовників та ситуативних змінних.

Лідерство в системі державної служби - це вид управлінської взаємодії, який спрямований на формування дієвої та дієвої співпраці, спрямованої на формування та реалізацію рішень державного управління.

У цьому розділі визначено такі три типи керівництва державною службою: по-перше, керівництво керівництвом, друге, керівництво командою, і третє, само-лідерство.

Лідерство керівника в системі державної служби – це здійснення індивідуального, спрямованого, але не директивного впливу на членів колективу, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності, переважно творчого характеру, для досягнення певних організаційних цілей.

Командне лідерство - це формування сегменту команди людей, які прагнуть бути лідерами різних рівнів та масштабів. Актуальність керівництва командою пояснюється необхідністю трансформації керівництва. Керівнику команди потрібно розвивати вміння керувати такою командою, не пригнічуючи амбіцій та талантів її членів, а розвиваючи та підтримуючи їх, зберігаючи при цьому їх статус. Необхідними інструментами керівництва командою є визначення стратегічних цілей, навички системного мислення, здатність мотивувати членів колективу, що надзвичайно важливо для розуміння особливостей само-лідерства як форми керівництва державними службовцями.

Само-лідерство - це сформована здатність цілеспрямовано впливати на себе для досягнення своїх цілей; як основа для особистого та командного керівництва.

РОЗДІЛ 2.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Досвід формування лідерства в Канаді: теоретичні аспекти

Канада має репутацію однієї з найефективніших моделей управління. До його незаперечних переваг можна віднести досить високий ступінь прозорості, що досягається завдяки відкритості інформації та її загальній доступності завдяки постійно оновлюваним Інтернет-ресурсам; щорічна звітність усіх підрозділів державної служби про їх діяльність та фінансові витрати; постійне вдосконалення системи державного управління, що, однак, не супроводжується різкими порушеннями звичних схем і призводить до дезорганізації функціональних систем в цілому; ефективна (і обов'язкова) система постійного професійного розвитку державних службовців на всіх рівнях та високий рівень соціальних гарантій, що підтримує престиж державної служби як місця роботи [4, с. 9].

Діяльність канадської державної служби регулюється приблизно 20 законами, серед яких:

- Закон про доступ до інформації - забезпечує всім фізичним та юридичним особам, які перебувають на території Канади, право офіційного доступу до офіційних документів федерального уряду;
- Закон про фінансове управління - регулює фінансування державної служби, а також різні аспекти управління персоналом та адміністративного управління;
- Закон про зайнятість на державній службі - відображає розподіл повноважень та відповідальності різних установ з питань кадрової політики;

- Закон про відносини з державною службою - кодифікує основні права та обов'язки державних службовців, порядок ведення переговорів про колективні договори та врегулювання трудових спорів;

- Закон про пенсійне забезпечення державної служби - центральний, основний закон, який регулює цю сферу; Крім того, існує низка інших приватних пенсійних законів. [4]

Канадська школа державної служби (CSPS) має право на державну службу. Такі документи, як Політика щодо навчання, навчання та розвитку (2006) та Стандарти знань для необхідного навчання (2007), встановлюють мінімальні знання, необхідні для обіймання державних посад. працівники різних рівнів: від новобранців до найвищого рівня. Згідно з цими документами, фактично просувається "кар'єрна драбина".

Для отримання посади наступного рівня необхідно засвоїти певні навчальні курси в Канадській школі державної служби (CSPS), які розроблені спеціально для певних цільових груп: усі державні службовці (новопризначені), функціональні спеціалісти, керівники (адміністратори) , менеджери, менеджери вищого керівництва, вищі керівники

Зверніть увагу, що кожна посада на канадській державній службі має так званий рівень, який вказує на рівень чи складність у професійній групі чи підгрупі. Рівень посади встановлюється шляхом її оцінки відповідно до стандарту класифікації цієї професійної групи. Рівень посади визначає її відносне значення в рамках організаційної ієрархії та розмір заробітної плати.

Кваліфікаційні стандарти визначають мінімальні вимоги (зазвичай освіта або професійний сертифікат), необхідні для компетентного виконання роботи. Виконуючі обов'язки керівників та менеджери повинні дотримуватися цих стандартів під час призначення на посади державної служби. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи, яка виконується на посаді, у межах професійної групи, та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Зв'язок між класифікаційними і кваліфікаційними стандартами дає впевненість у тому, що мінімальні вимоги, визначені для певної роботи

(кваліфікаційні стандарти), точно відповідають основним функціям цієї посади (відповідні класифікаційні стандарти).

У Канаді, як і у ЄС, США, Австралії, всі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства [49, с. 27-28].

У серпні 2005 року президент Канадського агентства з управління персоналом державної служби та президент Канадської комісії з питань державної служби опублікували доповнений та спрощений профіль компетентності державної служби [70], який відображав лідерські навички, здібності та характеристики, необхідні для державної служби щоб відповісти на виклики сьогодення та майбутнього.

Профіль визначає цінності та етику як основу лідерства і містить:

- модель, що складається з чотирьох лідерських компетенцій та супровідних визначень (для всіх рівнів управління);
- опис ефективної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести рівнів управління (рівні керівництва);

- опис типової неефективної поведінки для кожної компетенції для всіх рівнів управління.

Департаментам та установам пропонується інтегрувати Профіль у свої стратегії та діяльність з управління людськими ресурсами. Вони можуть застосовувати Профіль без змін або адаптувати його до конкретних вимог посади. Профіль є ключовим компонентом Кваліфікаційного стандарту на керівні посади в органах виконавчої влади та є обов'язковим для використання при оцінці кандидатів на керівні посади. Профіль є ключовим елементом корпоративних ініціатив, таких як програми розвитку лідерства, інструменти оцінки Комісії державної служби та політика управління людськими ресурсами [49, с. 272–274; 70].

Виходячи з цінностей та етики лідери на державній службі досягають результатів завдяки стратегічному мисленню, залученню та прагненню досконалому управлінню (Values and Ethics; Strategic thinking: analysis and ideas;

Engagement; Management excellence: Action management, people management, financial management).

Зверніть увагу, що керівництво охоплює кілька рівнів управління, включаючи посади на відповідних рівнях: заступник міністра, заступник заступника міністра, генеральний директор, директор, менеджер, керівник (заступник міністра, помічник заступника міністра, генеральний директор, директор, менеджер, керівник).

Профіль компетентності керівництва кожної з цих позицій враховує особливості відповідної посади при деталізації чотирьох основних позицій. Для отримання посади на наступному рівні необхідно опанувати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби [52, с. 80-81].

Канадська школа державної служби розробила Дорожню карту для вищого корпусу державної служби, до складу якої входить підрозділ з розвитку лідерських якостей.

Розвиток лідерських якостей у канадській державній службі базується на підході громади.

CSPS пропонує перелік програм розвитку лідерських якостей, а саме:

- інтенсивна програма розвитку старших курсів; • розширена програма керівництва: програма навчальних візитів колег з CSPS;
- програма університетських чемпіонатів для заступників міністрів;
- програма «Директорат» для цілеспрямованих державних службовців;
- Програма Фулбрайта для професіоналів середнього рівня; програма для державних службовців за місцем служби;
- програма для студентів, яка передбачає орієнтовні знання, містить галузі досліджень [51, с. 39-40]. Так, програма «leadership» призначені для цілеспрямованих менеджерів у ЕХ мінус 3 і ЕХ мінус 4 рівні; “Direxion” – для цілеспрямованих виконавців в ЕХ мінус 1 і ЕХ мінус 2 рівні; “Living Leadership”: програма переважно для виконавців – для виконавців на рівні ЕХ-01 або еквівалентно рівню; “ConnEXion” : старші лідери для завтрашнього дня – для виконавців ЕХ-02 і ЕХ-03 або еквівалентним рівням.

Для новопризначених керівників EX-01 рівня (з досвідом мінімум 6 місяців) є обов'язковою програма “Management Suite” (набір менеджменту).

Більшість навчальних курсів CSPS доступні в електронній формі, викладаються дистанційно та в Інтернеті. На наш погляд, важливо, щоб ці програми не лише були спрямовані на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії, а й мали наскрізний зв'язок, що поєднує компетенції лідерів та майбутніх керівників, тобто забезпечує кар'єрне зростання Вищевказані програми відносяться до категорії середньострокових.

Поряд з цим Канадська школа державного управління пропонує вищим державним службовцям також цілий спектр короткотермінових курсів з лідерства. Крім того, CSPS забезпечує навчання з лідерства за інтернаціональними програмами:

- «GEN: Global Engagement Network Program (F201)» – для лідерів публічного управління з Канади і Нідерландів (навчання за програмою відбувається в Гаазі і Оттаві – 12 днів);

- «How Washington Really Works (Z114)». Учасники мають можливість обговорювати проблеми з лідерами публічного управління та з представниками різних рівнів американського уряду і Канадського посольства у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається у Вашингтоні, округ Колумбія, і Оттаві – 5 днів);

- «How Washington Really Works for Senior Leaders (Z131)» – програма для старших лідерів (Associate Deputy Ministers, Assistant Deputy Ministers and Deputy Ministers). Учасники досліджують різні аспекти структури американського публічного управління і вчитимуться, як працювати з тими, хто приймає рішення у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається в Оттаві і Вашингтоні, округ Колумбія, – 2,5 дні);

- «How The European Union Works (G101)». У межах програми досліджуються механізми публічного (державного) управління Євросоюзу (ЄС) і те, як інтереси Канади перетинаються з інтересами ЄС. Лідери публічного управління мають унікальну можливість отримати знання і

розуміння того, як канадські інтереси можуть просуватись через інструменти захисту і стратегії (навчання відбувається в Оттаві - 3 дні);

- «Canada in the World (G205)». Цей курс досліджує доцільність канадських міжнародних дій і їх глобальне значення. Учасники розглядатимуть чотири класичні напрями дипломатії (classic thrusts of diplomacy), захисту, розвитку і торгівлі. Вони також отримують настанови для досягнення цілей зовнішньої політики Канади (відбувається в Оттаві – 3 дні) [73].

Модель розроблено HR-фахівцями публічної служби Канади для забезпечення ефективного керівництва персоналом структур “Service Ontario” – сервісної організації, яка зорієнтована на надання якісних послуг громадянам у провінції Онтаріо (на регіональному та місцевому рівнях).

Ось основні вимоги до поведінки лідера в контексті моделі розвитку лідерства:

1. Формування бачення:

- забезпечує підтримку та організацію цінностей організації, що об’єднують пріоритети та забезпечують відкрите спілкування в колективі;

- сприяє здійсненню короткостроковим та довгостроковим плануванням та розробкою організаційних стратегій командою управління;

- розробка оперативних цілей.

2. Досягнення результатів:

- реалізує стратегії та забезпечує ресурси для надання послуг;

- вирішує проблеми з колективом і несе відповідальність за результат виробництва;

- бере участь в оперативному плануванні та реалізації тактичних планів;

- розробляє та реалізує тактичні плани;

- докладає зусиль для досягнення оперативних цілей якості послуг (продукції);

- досягає своєчасного впровадження проекту та надання якісних послуг шляхом включення та планування ресурсів для забезпечення досягнення результатів;

- встановлює та підтримує оперативний контроль;
- розробляє стратегії ризику.

3. Формування відносин та включення (залучення):

- створює умови для командного результату в процесі управління змінами;
- набирає та розвиває членів команди;
- підтримує розвиток співробітників, управляє продуктивністю та надихає працівників;
- управляє талантами та розвиває персонал до рівня менеджера;
- прислухається до голосу клієнтів та співробітників.

Сервіс Онтаріо виділяє чотири ключові компетентності лідерства: 1) надихаюча; 2) об'єднує; 3) забезпечує; 4) перетворює [72].

Це пов'язано з вимогами до моделі поведінки керівника:

- забезпечує баланс пріоритетів у контексті бюджетних, кадрових та бізнес-цілей;
- визначає та визначає пріоритетні сфери, а також визначає потенційні перешкоди, обмеження та ризики / залежності;
- забезпечує прогрес, дотримання управлінських документів та правильність вжитих заходів та укладених угод; - керує процесами прийняття рішень, де це можливо;
- підтримує високий рівень орієнтації на клієнта - орієнтація на обслуговування в команді;
- формує у учасників групи почуття відповідальності, розуміння один одного;
- обговорює / розглядає критичні питання управління з метою сприяння їх вирішенню; - об'єктивно та дипломатично доводить суперечливі та суперечливі позиції;
- надає громадянам / клієнтам можливість своєчасно отримувати послуги;
- визначає пріоритети / спрямованість діяльності принаймні раз на рік;
- підтримує залучення працівників та підвищення ефективності їх діяльності;

- прискорює навчання та розвиток інших за допомогою коучингу.

Також модель поведінки лідера в структурах "Сервісу Онтаріо" для забезпечення розвитку лідерства передбачає, що лідер:

1. Виявляє індивідуальні навчальні потреби підлеглих, забезпечує індивідуальний підхід та навчання в процесі управлінського спілкування, домагається підтвердження їх розуміння та ефективності.

2. Активно спілкується з підлеглими та забезпечує зворотній зв'язок, заохочення та підтримку дій.

3. Підтримує та розробляє модель організаційної поведінки державних службовців, що сприяє досягненню позитивних результатів. Вимоги та напрямки розвитку лідерських якостей у службі "Онтаріо" на провінційному рівні добре узгоджуються з "Ключовими компетенціями керівництва" для державної служби Канади. Ми виявили, що в канадській державній службі не існує єдиної теоретичної концепції навчання лідерству (розвиток лідерства в центральних та провінційних державних навчальних закладах).

2.2. Формування лідерських навичок на державній службі України

Розвиток лідерства в державному управлінні відбувається в контексті реформи державного управління, державної служби, що знайшло відображення в юридичних документах, зокрема, зокрема:

- Закон України "Про державну службу" [42], який визначає принципи, правові та організаційні принципи державної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка діє в інтересах держави та суспільства;

- Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" [45] визначає мету, вектори, дорожню карту, пріоритетні пріоритети та показники відповідних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політичних та правових умов формування та розвитку України, зокрема один із пріоритетів є здійснення реформи державного управління, метою якої є побудова прозорої системи

державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення його ефективності. У документі викладено основні шляхи реформування державної служби з метою встановлення вищих вимог до кандидатів на державних службовців, зокрема рівня їх лідерського потенціалу,

- Стратегія реформування державного управління в Україні до 2021 року, яка спрямована на вдосконалення державної служби. управління, зокрема шляхом надання системі державної служби професійних керівників, які здійснювали б національні реформи та забезпечували необхідні зміни [46]. Принципи, на основі яких створюється державна служба, відображені в Принципах державного управління, а саме:

належність, визначеність та застосування на практиці сфери державної служби; професійна та добре організована державна служба,

відбір та призначення на посади державної служби на основі досягнень та досягнень та рівного ставлення до кандидатів; чіткі та зрозумілі критерії зниження та припинення державної служби,

запобігання прямому чи опосередкованому політичному впливу на вищих державних службовців;

справедлива та прозора система оплати праці державних службовців на основі класифікаційної посади;

забезпечення професійного розвитку державних службовців, включаючи регулярне навчання, справедливу оцінку роботи та мобільність та підвищення на основі об'єктивних, прозорих критеріїв та досягнень;

здійснення заходів щодо сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення

Основні проблеми функціонування державної служби та управління людськими ресурсами на державній службі в Україні пов'язані з певною роздробленістю та невизначеністю правового регулювання у цій галузі,

відсутністю інформаційної системи, яка дозволила б мати оперативну статистику про стан управління людськими ресурсами, ефективна координація державної політики у відповідній галузі, а також недостатній рівень професіоналізму у сфері підбору персоналу на посади державної служби, недосконала та непрозора структура заробітної плати державних службовців. Існуючі процедури конкурсного відбору на посади державної служби залишаються недосконалими і не ґрунтуються на високоякісних стандартизованих вимогах до рівня професійної компетентності претендентів на посади державної служби, включаючи відсутність чітких та прозорих процедур підвищення. Більшість центральних органів виконавчої влади не використовують сучасні інструменти управління людськими ресурсами та професійного навчання. Незбалансована система оплати праці призвела до нерівності в системі державного управління [46].

Постановою Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 затверджено Типові вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" [44], серед яких, поряд із вимогами до стажу та досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади, визначена обов'язкова наявність лідерських навичок, таких як: вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань; вміння розвивати професійні компетентності співробітників; здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; створення культури відкритості та відповідальності.

Дотримання цих вимог та відповідність осіб, які претендують на посади державної служби категорії "А", забезпечується Комісією з питань вищого корпусу державної служби та відповідними конкурсними комісіями, серед найважливіших завдань яких є затвердження типових вимог, розроблених центральним управлінням виконавчий орган. державні службовці, які

займають посади державної служби категорії "А"; проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби категорії «А» та внесення пропозицій суб'єкту призначення щодо переможця конкурсу та другого кандидата на вакантну посаду [42]. Це дає підставу розмежовувати в процесі розвитку лідерства в державному управлінні нормативну базу, яка передбачає діяльність суб'єктів розвитку лідерських якостей для визначення нормативної бази цього процесу.

В контексті реалізації цілей Стратегії державної кадрової політики Національне агентство державної служби України підготувало керівні принципи [43], де фактично вперше в історії державного управління в Україні в офіційному документі, виданому центральний орган виконавчої влади "Лідерство" та сформулював рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення керівництва в органах державної влади. А саме: лідерство визначається як «здатність керувати та заохочувати колег, підлеглих та партнерів діяти для досягнення цілей» [43].

Відповідно до вимог вищевказаних керівних принципів, керівник:

1. Передбачає майбутні події та разом із колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію запобігання майбутнім проблемам.

2. Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим для розвитку натхнення, ентузіазму та відданості місії команди.

3. Використовує власний ентузіазм, щоб привести інших до досягнення результатів.

4. Демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення своїх ідей (знань).

5. Готує ваш пристрій до змін.

6. Допмагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття та використовуючи підтримку інших.

7. Змінює власні підходи до управління залежно від ситуації.

8. Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективного вдосконалення знань, умінь та навичок підлеглих.

9. Це дозволяє підлеглим вирішувати проблему самостійно, а не просто приймати рішення за них.

10. Висловлює свої почуття та переконання - з одного боку сміливо, а з іншого боку, враховуючи почуття та переконання інших.

Однак після внесення змін до Порядку додатки з вимогами до посад були видалені. Водночас Н.Алюшина зазначає, що перелік компетенцій, визначений Порядком визначення особливих вимог до осіб, які претендують на посади державної служби категорій "В" та "В" у додатках 3 та 4, має рекомендаційний характер. Тому у своєму дослідженні Н. Алюшина пропонує перелік компетенцій для використання при розробці спеціальних вимог до осіб, які претендують на посади державної служби категорій «В» та «В», розділений на 3 блоки: загальні професійні та особисті компетенції; управлінські професійні та особисті компетенції; функціональні професійні та особисті компетенції. Зокрема, науковець відносить керівництво до управлінської професійної компетентності "Управління змінами" [1].

Процес формування законодавчої бази для розвитку лідерства в державному управлінні триває. Зокрема, 31 серпня 2016 року керівник Національної державної служби затвердив навчальну програму «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» [1], розроблену на основі оцінки потреб вищих державних службовців та аналіз необхідних компетенцій. підготовка нового покоління вищих державних службовців, здатних професійно, політично неупереджено, ефективно впроваджувати зміни та інновації в державні органи відповідно до принципів державної служби та в інтересах держави та суспільства.

На сьогодні основними пріоритетами реформи державної служби є такі: прийняття нормативних актів та ефективне виконання Закону України "Про державну службу";

формування висококваліфікованої, компетентної групи експертів з питань реформ;

визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності

реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови стабільності державних фінансів; створення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади,

створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;

реформування системи професійного навчання державних службовців;

підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби [75].

З початком карантину в Україні звичні робочі процеси зазнали досить вагомих змін. Вони торкнулися і добору на державну службу. Для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади 22 квітня 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив Постанову № 290, що визначає деякі питання призначення на посади державної служби у цей період. Так, на період дії карантину та 30 днів після його завершення діятиме тимчасова процедура добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту. Така процедура передбачає лише тимчасові призначення, а обрані на посади державні службовці не матимуть автоматичного права залишатися на займаній у такий спосіб посаді після дня відміни карантину [75].

Таким чином, в Україні загалом сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Разом з тим процеси реформування та модернізації публічної служби висувають нові вимоги до цього процесу. Зокрема, у нормативно-правових актах мають

знайти відображення питання щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання; закріплення обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби тощо.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз наукових джерел з проблеми формування лідерства в системі державної служби в Канаді надав можливості сформулювати наступні висновки. Так, з урахуванням досвіду формування лідерства у Канаді слід запровадити зокрема:

по-перше, стійка реалізація системи державного управління та його постійне вдосконалення, що не викликає чіткої дезорганізації системи;

по-друге, дотримання вимог законодавства щодо формування професійного складу системи державної служби України;

по-третє, лаконічність системи принципів державної служби з розкриттям їх властивостей та чітка визначеність механізмів їх впровадження;

по-четверте, система стрімкого підняття кваліфікації держслужбовців на усіх рівнях, ефективний взаємозв'язок її зі службовою кар'єрою;

по-п'яте, практичний зв'язок який чітко відповідає рівню посади рівня посади, профілювання компетенцій посади, класифікаційного стандарту в яких присутні всі елементи системи державної служби;

по-шосте, відокремлення та впровадження усіх груп та рівнів у формат «лідерство», в основі якого лежить ідеї дотримання постійних цінностей та етичних норм;

по-сьоме, відповідальність державних службовців та дотримання рівня професійного розвитку; рівень наявності компетенцій (поведінкових, знанневих і, що важливо вмінневих) та їх тотожність обраній посаді; впровадження та реалізація індивідуального плану навчання;

по-восьме, направленість лідерських програм на потреби державного управління яке націлене до цільової аудиторії слухачів. Взаємозв'язок програм, що поєднує в собі компетенції майбутніх лідерів;

по-дев'яте, спрямованість лідерських програм на реалізація національних інтересів за рахунок впровадження цілісної зовнішньої політики;

по-десяте, налагодження та сприяння взаємозв'язків та обмін досвіду між керівниками державних служб різних країн світу через активну участь в міжнародних лідерських семінарах та програмах.

Розвиток лідерства в системі державної служби України знайшло відображення у нормативно-правових документах, серед яких, зокрема:

- Закон України «Про державну службу»;
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2025»;
- Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року;
- Постанова КабМінУ від 22.07.2016 р. № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”».

В Україні ми маємо доцільно сформовану правову базу щодо розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Разом з тим процеси реформування та модернізації публічної служби висувають нові вимоги до цього процесу. Зокрема, у нормативно-правових актах мають знайти відображення питання щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання; закріплення обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби тощо.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ ТА КАНАДИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

Лідерство є одним із найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в контексті значних змін в Україні на всіх рівнях управління. Звідси нагальна необхідність цілеспрямованої підготовки керівних кадрів, у тому числі старших, для зміни їх ментальності, розвитку стратегічного мислення, лідерських навичок. Україна продовжує модернізувати підходи до управління людськими ресурсами на державній службі з метою приведення їх у відповідність з принципами та стандартами Європейського Союзу та євроатлантичного співтовариства.

Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів - керівників усіх рівнів державної служби, і особливо - вищого корпусу, які повинні бути здатними та відповідальними за впровадження змін у процесі реформи державного управління. На основі вивчення досвіду Канади у формуванні та розвитку лідерства на державній службі України слід зазначити, що цікавий для України:

- вдале поєднання власного досвіду з досвідом інших країн;
- постійне вдосконалення системи державного управління, що не призводить до дезорганізації системи;
- дотримання закону;
- чіткість принципів державної служби з поясненням їх сутності та визначенням механізмів їх реалізації;
- ефективна та обов'язкова система постійного професійного розвитку державних службовців усіх рівнів, її взаємозв'язок з кар'єрою;
- чіткий практичний зв'язок рівня посади, профілю посадової компетенції, стандарту класифікації з усіма елементами системи державної служби;
- поділ усіх груп компетенцій менеджерів на групу «керівництво», основою якої є дотримання певних цінностей та етики;

- віднесення до обов'язків державних службовців відповідальності за власний професійний розвиток; рівень наявних компетенцій (знаннєвих, вміннєвих і, що дуже важливо поведінкових) та їх відповідність займаній посаді; розроблення та виконання індивідуального навчального плану;
- спрямованість програм лідерства на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів. Наскрізний зв'язок цих програм, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру;
- орієнтованість програм лідерства на інструменти захисту національних інтересів та впровадження єдиної зовнішньої політики;
- сприяння налагодженню зв'язків та обміну досвідом між керівниками вищого корпусу державної служби різних країн через участь в інтернаціональних та міжнародних програмах лідерства.

Ключові Компетенції Лідерства України

Орієнтація на результат — це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цін за допомогою досягнення очікуваних результатів, можливості управління наявними ресурсами, навчання користувачів та пріоритетних організацій. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, слід звертати увагу на очікування щодо досягнень державних службовців у роботі, успішне впровадження реформи, розвиток ефективної державної служби, можливість відповідати на суспільні виклики та надавати послуги, що надаються громадським організаціям.

Аналітичне мислення - це здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблеми, їх істотність та причини-наслідки з пошуку; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблеми, формулювання стратегії діяльності. Аналітичне мислення як компетентність є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій.

Важливою є можливість сприяння створенню діяльності та забезпеченню визначеного стратегічного розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців для забезпечення доступності, ситуацій, пов'язаних із вирішенням проблем, задоволенням суспільних потреб та використанням можливостей .

Управління людськими ресурсами - це здатність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, набір персоналу, розвиток потенціалу та організацію на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивацію досконалості, визнання внесків та підтримки працівників сприятливі умови праці, в яких працівники можуть бути максимально реалізовані та сприяти досягненню цілей організації. Розвиток цієї компетентності пов'язаний з визнанням цінності Людини та усвідомленням керівниками відповідальності за управління своїми підлеглими на основі поваги до співробітників, колективної роботи, мотивації до активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективне спілкування - це здатність ефективно обмінюватися інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки у досягненні цілей організації; ця здатність чітко і чітко формулювати власну точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та використовуючи різні форми (письмові та усні) та методи спілкування; це здатність слухати інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок. Менеджерам важливо усвідомлювати важливість та відповідальність за налагодження співпраці між підрозділами, співпрацю всередині організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, зосередженості та координації та взаємної підтримки для досягнення цілей.

Ключові Компетенції Лідерства Канади

Керівництвом публічної служби Канади розроблено «Ключові Компетенції Лідерства», що відображають навички, здібності і характеристики, які усі державні службовці повинні демонструвати для того, щоб дати гідні відповіді на виклики сьогодення і майбутнього [65-66].

Цінності та етика - служіння канадцям: забезпечення цілісності особистої та організаційної практики; демонстрація поваги до клієнтів / громадян та дотримання принципів державної служби. Усвідомлення особистої відповідальності керівників, працівників та організації в цілому за рішення та дії.

Стратегічне мислення - консультування та планування на основі аналізу проблем і тенденцій, співвіднесення стратегій, програм і планів з реальними завданнями, можливостями та потенціалом організації. Розробити стратегії, чутливі до потреб різних зацікавлених сторін та партнерів, що відображають стратегічні напрямки розвитку державної служби та позиціонують організацію для досягнення успіху

Інклюзія - залучення людей, організацій та партнерів до встановлення цілей, реалізації планів та досягнення результатів. Використання навичок ведення переговорів та пристосованості для інтеграції працівників навколо організаційних завдань у процесі спільної діяльності, для підвищення ефективності та результативності.

Досконалість управління - досягнення максимального узгодження цілей співробітників та організаційних цілей шляхом узгодження очікувань співробітників, цілей роботи та систем управління з організаційною стратегією. Забезпечення цілісності, підзвітності та управління інформацією та знаннями на всіх рівнях організації. Досягайте результатів завдяки максимальній організаційній ефективності та стійкості

Ці «Ключові компетенції лідерства» відображають поточні та майбутні пріоритети керівництва державної служби Канади. Керівництво державної служби Канади рекомендує використовувати ці лідерські компетенції як орієнтири: для оцінки менеджерів; для самооцінки відповідності вимогам

роботи; планування майбутніх посад на державній службі. У контексті Канадського дослідження досвіду державної служби проаналізовано та адаптовано сучасну Модель розвитку лідерства в Онтаріо. Одним з основних підходів до побудови лідерських якостей для надання якісних послуг у багатьох організаціях, що надають послуги, включаючи канадську державну службу, є теоретичний підхід.

Потрібно зазначити, що перші системні кроки з актуалізації проблематики розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України № 398 від 30 травня 1995 року, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президенті України – головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань для впровадження ефективного державного управління [3, с. 127]. Наступним кроком у формуванні методології розвитку лідерських якостей стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади щодо проекту реформи управління персоналом на державній службі України від 26 травня 2008 р. [4]. державна служба в Україні ". Метою проекту є сприяння прозорості та підзвітності державного управління в Україні шляхом реформування системи управління персоналом у центральних органах виконавчої влади та має на меті досягнення чотирьох цілей: розробка стратегії реформування національного законодавства, державна політика, процедури вдосконалення управління персоналом на державній службі України; розробка та інтеграція цілісних та ефективних процесів та процедур управління персоналом, заснованих на принципах політичного нейтралітету, прозорості, оцінки ефективності та рівності (включаючи гендерну рівність) у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; розробка та

впровадження на інституційному рівні навчальних програм та обмін досвідом з управління персоналом. Тому з червня 2009 р. По листопад 2010 р. Головне управління державної служби за підтримки Канадсько-українського проекту реформи персоналу державної служби в Україні аналізувало потреби у навчанні та розвитку старших державних службовців. На підставі отриманої інформації було визначено, що державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців, їх довгострокове та ефективне планування діяльності. В результаті спільної роботи фахівців проекту та Головного управління державної служби була розроблена Програма розвитку лідерства [5]. Програма розвитку лідерських якостей реалізується з 2010 року, яка була спрямована на підготовку та підвищення кваліфікації вищого керівництва державного управління, здатного забезпечити ефективність адміністративно-економічних реформ на основі керівництва. На засіданні ради Школи вищого корпусу державної служби 10 лютого 2014 року були розглянуті результати Програми розвитку лідерства - 2013 та затверджено проект Програми розвитку лідерства - 2014, оскільки державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якого є їх довгострокове та ефективне планування.

Висновки до третього розділу

Метою розвитку лідерства на державній службі є професійний розвиток сучасного державного службовця, що, перш за все, вимагає переосмислення цілі державної служби відповідно до викликів державної служби. розвитку, зростаючого впливу суспільства на державу.

Основними завданнями розвитку лідерства на державній (парламентській) службі є: формування та розвиток вищої державної служби, створення інституційних передумов для реформи державної служби та державного управління, стійкість і безперервність системи державної служби, а також її оперативне реагування до вимог та викликів, що

виникають у зв'язку з процесами соціальних перетворень, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

До основних недоліків системи керівництва в Україні належить той факт, що вона «не виконує освітньої функції». Стратегія містить широкий перелік напрямків та заходів щодо модернізації системи. Водночас їх детальний аналіз фактично свідчить про відсутність тих, які посилять освітню роль системи підготовки державних службовців.

Державна служба в Україні потребує постійної модернізації, одним з основних елементів якої є підвищення професійного рівня державних службовців, співробітників, їх довгострокове та ефективне планування власної діяльності, що вплине на зміст їх рішень.

На закінчення слід зазначити, що в Україні сформована нормативна база для розвитку лідерства державних службовців у певних сферах.

Розвиток лідерства державних службовців передбачається лише в одному напрямку - професійна підготовка. І в нашому випадку ми повинні усвідомлювати, що якщо керівник не має вроджених або набутих у процесі тривалої соціалізації схильностей до лідерства, почуття та розуміння високої особистої відповідальності за людей, які є підлеглими, і довіреного їм завдання, тоді зазвичай спеціальний курс можна буде розвивати до певного рівня, але якою б не була якість такого навчання, якість такого керівництва априорі не може бути високою. І навпаки, якщо лідер має вроджені лідерські якості, то спеціальна підготовка може розвинути їх і вивести на новий рівень якості. Відповідно, існує необхідність створити систему відбору та набору на керівні посади на державній службі тих кандидатів, які мають сильні лідерські якості, та подальший розвиток системи культивування лідерства на державній службі як одну з необхідних умов для професійна державна служба в Україні. Тому такі сфери, як формування мотивації персоналу для розвитку лідерських якостей, вплив лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли відображення в нормативних актах.

Крім того, законодавство не передбачає процедуру організації розвитку лідерських якостей: завдання та обов'язки керівників, фахівців з управління персоналом, державних службовців щодо вивчення рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його вдосконалення не визначені. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна супроводжуватися нормативними актами, які регулюватимуть процес пошуку та впровадження шляхів розвитку лідерських компетенцій державних службовців.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано наукові підходи до проблеми формування лідерства на державній службі та обґрунтовано, що лідерство - це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером та послідовниками), заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Це та інші визначення лідерства показують, що лідерство є функцією лідера, послідовників та ситуативних змінних.

Лідерство в системі державної служби - це вид управлінської взаємодії, який спрямований на формування ефективної та дієвої співпраці, спрямованої на формування та реалізацію рішень державного управління.

Компонентами розвитку лідерства на державній службі є: ефективне спілкування та мистецтво ведення переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів; проведення ефективних реформ в системі державного управління; розвиток особистого потенціалу та запровадження профілів компетентності посад на державній службі.

2. Здійснено систематизацію теоретичних підходів до формування системи лідерства на державній службі України та з'ясовано, що найбільш важливими моделями лідерської поведінки для прогнозування організаційної ефективності є: аналіз майбутнього впливу рішень та їх розуміння на рівні всієї організації; чітке вираження думок та ідей, а також інформування співробітників про те, що від них очікують; підтримання глибоких знань і досвіду у своїй галузі; пробудження ентузіазму оточуючих і спонукання їх до дії; прояв активної турботи та формування тісних підтримуючих відносин; відчуття комфорту від турботи про інших і можливості бути впливовим; відчуття комфорту у швидко мінливому середовищі, готовність піти на ризик і використовувати інноваційні підходи; прагнення ініціативи від

співробітників; здатність ефективно переконувати для отримання результатів у діяльності.

Виокремлено такі три типи лідерства в системі державної служби: по-перше, лідерство керівника; по-друге, лідерство команди; по-третє, самолідерство.

Лідерство на державній службі - це здійснення індивідуального, спрямованого, але не директивного впливу на членів колективу, метою якого є спонукання їх до праці, переважно творчої, для досягнення певних організаційних цілей.

Командне керівництво - це формування сегменту команди людей, які прагнуть бути лідерами на різних рівнях і масштабах. Актуальність керівництва командою пояснюється необхідністю трансформації керівництва. Керівнику команди потрібно розвивати вміння керувати такою командою, не пригнічуючи амбіцій та талантів її членів, а розвиваючи та підтримуючи їх, зберігаючи при цьому їх статус. Необхідними інструментами керівництва командою є визначення стратегічних цілей, навички системного мислення, здатність мотивувати членів колективу, що надзвичайно важливо для розуміння особливостей самолідерства як форми керівництва державними службовцями.

Самолідерство - це сформована здатність цілеспрямовано впливати на себе для досягнення своїх цілей; як основа для особистого та командного керівництва.

3. Систематичний аналіз досвіду формування лідерських якостей у Канаді, виявив закономірності розвитку лідерських якостей та обґрунтував, що основними елементами формування лідерських якостей у Канаді є:

по-перше, постійне вдосконалення державного управління, що не призводить до дезорганізації системи;

по-друге, дотримання вимог законодавства щодо формування професійного складу державної служби; По-третє, чіткість принципів державної служби з поясненням їх сутності та визначенням механізмів їх

реалізації;

по-четверте, ефективна та обов'язкова система постійного професійного розвитку державних службовців усіх рівнів, її взаємозв'язок з кар'єрою;

по-п'яте, чіткий практичний зв'язок між рівнем посади, профілем компетенції посади, стандартом класифікації з усіма елементами системи державної служби;

по-шосте, виокремлення всіх груп компетенцій менеджерів у групі «керівництво», основою якої є дотримання певних цінностей та етики;

по-сьоме, покладання на обов'язки державних службовців відповідальності за власний професійний розвиток; рівень доступних компетенцій (знань, навичок і, що дуже важливо, поведінкових) та їх відповідність позиції; розробка та впровадження індивідуального навчального плану;

по-восьме, спрямованість програм лідерства на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії. Наскрізний зв'язок цих програм, який поєднує компетенції лідерів та майбутніх лідерів, тобто забезпечує кар'єрне зростання, кар'єру;

по-дев'яте, фокус програм лідерства на інструментах захисту національних інтересів та реалізації спільної зовнішньої політики; {10}}
десяте, сприяння встановленню мереж та обміну досвідом між вищими державними службовцями через різні країни шляхом участі у міжнародних та міжнародних програмах керівництва.

4. Розкрито механізми лідерських навичок у системі державної служби України. Обґрунтовано, що в Україні загалом сформована нормативна база для розвитку лідерства в державному управлінні. Водночас процеси реформування та модернізації державної служби пред'являють до цього процесу нові вимоги. Зокрема, у нормативно-правових актах мають знайти відображення питання щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання; закріплення обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад

публічної служби тощо.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н. Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: організаційний аспект. *Держслужбовець*. 2016. №8. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html>
2. Ардишвили А., Гаспарішвили А. Стили лидерства менеджеров в странах СНГ. *Мировая экономика и международные отношения*. 2002. № 2. С. 98–105.
3. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.
4. Баррадос М. Шляхи забезпечення професійної та політичної прозорості державної служби : інформ. матеріали до лекції для слухачів НАДУ при Президентові України, 21 січ. 2009 р. К. : [б. в.], 2009. 13 с.
5. Білорусов С. Г. Стратегія та досвід підготовки лідерів на регіональному рівні. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м.Хмельницький, 1-2 березня 2013 року)*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2013. С. 13–17.
6. Білорусов С. Г., Зюзькіна Г. М. Підвищення рівня професійної компетенції лідерів місцевих органів публічної влади. *Матеріали Всеукраїнської підсумкової науково-практичної конференції за міжнародною участю «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» 25 жовтня 2013 року*. Одеса: ОРІДУ НАДУ. С. 325–326.
7. Вивчення потреб у навчанні вищого корпусу державної служби (дослідження проведене у 2011 році) / Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Школа вищого корпусу державної служби. 2013. 60 с.

8. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : м-ли Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с.

9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2006. 610 с.

10. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 45–47

11. Гайдученко С.О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. Х. : Магістр, 2013. № 1. С. 393-398.

12. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34-38.

13. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78–81.

14. Гущина Н. Сторітеллінг як ефективний варіант неформального навчання. URL : <http://www.ar25.org/article/storitellingyak-efektyvnyy-variant-neformalnogo-navchannya.html>

15. Дафт Р. Л. Уроки лідерства; при участии П. Лейна ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. М. : Эксмо, 2006. 480 с.

16. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2001. 200 с.

17. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Лютий О. В., & Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. №5(17). С. 31-38.

18. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 2 / 1 (7). С. 63–67 URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe
19. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13dnpdsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13dnpdsu.pdf)
20. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с
21. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. доктора пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». К., 2011. 460 с.
22. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
23. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2014. Вип. 41. С. 3–12.
24. Кенджеми Дж.П., Райс Дж., Ковальски К.Дж. Формирование, упадок и возрождение доверия в организации; [ред.-сост. К. Ковальски, Дж. Кенджеми]. Дубна : Феникс, 1997. 567с.
25. Кендюхова А. А. Формування професійних компетенцій педагога за допомогою технології порт фоліо. *Нова педагогічна думка*. 2015. № 3 (83). URL: http://www.Npd_2015_3_30.pdf.
26. Келлерман Б. Обновленное лидерство: политика и бизнес. Н. : ФСПИ «Тренды», 2005. 344 с.

27. Ковбасюк Ю. В. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3-13.
28. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174-177.
29. Корсунська Л. М. Корейська концепція smart-освіти: загальне навчання, цифрові підручники і smart-школи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2013. № 11. С. 77-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2013_11_17
30. Кучер О. В., Нестеренко Г. П. Лідерство у системі державної служби в умовах трансформаційних змін. *Економіка та держава*. 2019. Том 1 № 4(12). URL: <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/article/view/18/17>.
31. Лідерство в місцевому самоврядуванні / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, А. К. Гук та ін. Харків : Фактор, 2015. 156 с.
32. Ліпенцев А. В., Мошура І. І. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади. *Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квітня р.) : плен. засід. / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 7-14
33. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг : теоретичний та методологічний аспект. *Демократичне врядування*. 2013. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.
34. Листопад О. В. Інноваційне лідерство в контексті зарубіжних моделей керівництва. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С.179-183.
35. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2016. 196 с.

36. Максвелл Дж. Золотые уроки : работа в команде. [пер. с англ. О.Г. Белошеев]. Мн. : Попурри, 2010. 144 с.
37. Менегетти А. Психология лидера. М. : Издательство ННБФ “Онтопсихология”, 2004. 256 с.
38. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [пер с англ.]. М. : Дело, 2005. 720 с.
39. Мищишин В. Лідерство на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2011. № 3. С.35-38
40. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук*. Д. : Моноліт, 2017. С. 255-271.
41. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. держ. упр. Харків, 2012. 16 с.
42. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
43. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012 р. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194.
44. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249211354>.
45. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

46. Про деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
47. Процак К. В., Галаз Л. В. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2017. № 17. С.178-182.
48. Психология современного лидерства: американские исследования / под. ред. Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой ; пер. с англ. ; А.А. Александрова. М. : Когито-центр, 2007. 320 с.
49. 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.
50. Робинс С., Коултер М. Менеджмент [пер с англ.]. М. : Издательский дом “Вильямс”, 2002. 880 с
51. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 60 с
52. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади. *Вісник НАДУ*. 2020 № 4. С. 78-88.
53. Сурай І., Держановська С. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1 (24). С. 24-30.
54. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. / Карамушка Л.М., Філь О.А., Левковець В.В., О.І. Альохіна, В.О. Михайленко. К. : Наук. світ, 2008. 182 с.
55. Толкованов В., Ковальчук В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства. *Вісник Державної служби України*. 2012. № 4. С. 9-15.
56. Фелькель Т.Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників : автореф. дис. ... канд. психол.

наук ; спец. : 19.00.10 – організаційна психологія;економічна психологія;
Національна академія педагогічних наук України, Інститут психології
ім.Г.С.Костюка АПН України. К. : ІП ім. Г.С. Костюка АПН України, 2013. 21
с.

57. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 2. С. 3-24.

58. Филонович С. Р. Эффективность как условие лидерства. URL:
httpwww.interun.russinterunufilesphilonovich_td.pdfphilonovich_td.pdf.

59. Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении. *Российский журнал менеджмента* 2007. Т. 5. № 4. URL:
<http://www.cfin.ru/management/people/leaders.shtml?printversion>

60. Хаїтов П.О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-56.

61. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства [Текст]. М. : Изд-во ТЕИС, 2002. 501 с.

62. Bass В. М. Leadership and Performance [Text]. N.-Y. : Free Press, 1985. 324 с.