DOI: [10.32702/2307-2156-2019.5.27](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.5.27)

УДК 351

*В. С. Адамовська,
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет
ORCID: 0000-0001-8911-1388*

*Ю. І. Романенко,
магістрант кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет
ORCID: 0000-0003-2686-8484*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

*Victoriia Adamovska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
department of Accounting, Taxation, Public Management and Administration
Krivoy Rog National University
Yuliya Romanenko
Master's student
department of Accounting, Taxation, Public Management and Administration
Krivoy Rog National University*

THEORETICAL PRINCIPLES AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ESTIMATION LEADERSHIP SKILLS OF PUBLIC SERVANTS

У статті розглянуто погляди науковців на визначення сутності поняття лідерства та наведено власне бачення визначення лідерства в державній службі. Державний службовець повинен бути наділений лідерськими якостями, які дозволять йому ефективно виконувати свої обов'язки та нести гідну службу в Україні. Запропонована методика оцінки лідерських якостей керівника в державних структурах включає в себе кілька етапів.

У результаті досліджень для керівника державної служби категорії А і Б виведено формулу розрахунку коефіцієнта лідерства, або так звану «модель успішного керівника державної служби», що включає в себе лідерські якості та критерії оцінки цих якостей. Відповідно з формулою можна визначити, на якому рівні у керівника державної служби розвинений відповідний набір лідерських якостей, визначити проблемні ділянки в цьому наборі та удосконалювати їх.

Керівник державної служби повинен бути не тільки керівником для своїх підлеглих, але і лідером, який буде ефективно працювати та надихати колег на продуктивну працю. За результатами розрахунків визначено, хто із керівників державної служби наділений найвищим значенням лідерських якостей та як це впливає на його роботу.

Державний керівник - службовець з вищим коефіцієнтом є найбільш підходящим визнаним суспільством успішним керівником. Та має достатньо великі переваги в отриманні надбавки до зарплатної плати, що буде мотивувати керівника на ще більшу ефективність роботи його та його команди.

Також у статті виявлено, що на законодавчому рівні, а саме, в Законі України «Про державну службу» не визначено поняття «лідерство» як важливий критерій визначення претендента на дану посаду керівника державної служби.

The article deals with the scientists views on the essence definition of the notion leadership and their own vision of the definition leadership in the civil service. The most significant leadership qualities of the head of the . The article discusses the role of leadership in the personnel management system. The efficiency and coordination of administrative work of public authorities and local governments substantially is defined by the person who heads these bodies. A civil

servant should be endowed with leadership qualities that will enable him to perform his duties effectively and to have a decent service in Ukraine. The proposed methodology for assessing leadership qualities of a manager in government structures involves several stages.

As a result of the research, the leader of the civil service category A and B derived a formula for calculating the leadership factor, or so-called "model of successful civil service head", which includes leadership qualities and criteria for assessing these qualities. In accordance with the formula it is possible to determine at what level the head of the civil service has developed the appropriate set of leadership qualities, identify the problem areas in this set and improve them. Results of assessment of qualities of leadership of the enterprises of managers allowed to determine the potential of leadership to develop leadership Potential of managers

The head of public service should be not only the leader for his subordinates, but also a leader who will work effectively and inspire colleagues for productive work. According to the results of calculations, it is determined which of the leaders of the civil service have the highest values of leadership qualities and how it affects its work.

The head of state - an employee with a higher coefficient is the most successful recognized leader in the recognized society. But it has a fairly big advantage in earning a salary surcharge, which will motivate the manager to further improve his and his team's performance.

The article also reveals that at the legislative level, namely, the Law of Ukraine "On Civil Service", the concept of "leadership" is not defined as an important criterion for determining the applicant for this position of the civil service head.

Ключові слова: керівник; державний службовець; лідерство; лідерські якості; коефіцієнт лідерства; відповідальність.

Key words: leader; civil servant; leadership; leadership qualities; leadership rate; responsibility.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією з найважливіших сучасних проблем суспільства є проблема формування лідерства у державному управлінні. На сьогодні не тільки в Україні, але й в усьому світі існує нагальна потреба в появі високо кваліфікованих державних службовців, які б мали високі рейтинги у своїй діяльності та відповідали критеріям ідеального керівника і в одночас були здатні швидко і чітко реагувати на всі проблеми та ефективно, а головне вчасно і відповідно до потреб суспільства чи власного колективу їх вирішувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В загальному вигляді проблемам лідерства присвячені роботи таких науковців, як Андреев В. І., Верещагіна І. М., Веснін В. Р., Вечер Л. С., Волков І. П., Грищенко К. К., Сакада Н. А., Гібсон Дж. Л., Черепухіна Н., Шорохова Є. В., Платонов К. К., Кудряшова Л. Д., Луп'ян Я. А., Лутошкін А. І., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., та інші відомі науковці. Однак, питання визначення лідерських якостей та виведення єдиного коефіцієнта оцінки лідерства в державній службі України залишаються невирішеними.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття поняття «лідерство», висвітлення чинників, які впливають на формування справжнього керівника-лідера державної служби, та розробка методики оцінки лідерських якостей державного службовця, в основі якої лежить розрахунок коефіцієнта лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство як наука є досить складною і водночас цікавою. Складність полягає в тому, що саме поняття «лідерство» є зрозумілим, а відповідно вплив чинників, які впливають на формування справжнього лідера, - для розуміння є складним.

Кожний науковець, який розглядав питання лідерства надавав своє бачення його сутності, що дало змогу всебічно провести аналіз поняття «лідерство» та надати власне бачення даного визначення.

Для більш детального розуміння визначення поняття лідерства від зарубіжних та відчизних науковців розглянемо табл. 1.

Таблиця 1.
Значення лідерства від різних авторів

Автор визначення	Сутність визначення
Американський політолог Роберт Такер[1]	лідерство - це щось значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль в тому чи іншому процесі
В. Шатун [2]	лідерство, як зазначає В. Шатун, - це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням прагнули досягнути цілей
Пітерс Т. [3]	лідерство – це мистецтво, а не наука. Лідерство – це таємниця людської душі. Лідерства – спрямовуюча діяльність. Лідерство – це не тільки дія, це ще й дійство.
Дармограй О. О.[4]	«Лідерство це – реалізація оптимальної, у деякому змісті системи внутрігрупової взаємодії (взаємодії між членами групи), спрямованої на досягнення загальногрупових цілей.
Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва,	лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера,

М. Я. Хромей[5]	пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.
Лозниця С.В.[6]	лідерство визначається як здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей.
Р. Кричевський[7]	лідерство - вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення.
Р. Дафт[8]	лідерство - це взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Посада державного службовця надає керівникові необхідні умови бути лідером колективу, але фактично він таким не стає, хоча має всі можливості. Якщо керівник в державній службі налаштує роботу колективу у правильне русло і його робота буде ефективною, в цьому випадку даний державний службовець стане лідером для свого колективу.

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування значною мірою визначається особою, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю у неї досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Лідерство в державній службі – це управлінський статус особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей.

На ефективність лідерства впливають деякі особистісні якості, потреба в яких зумовлена специфікою ситуаційної роботи й особливостями поставлених завдань та цілей. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю.

Для аналізу лідерських якостей керівника державної служби та оцінки ефективності його роботи необхідно розробити певну методику, використання якої також дозволить визначити не тільки сильні і слабкі сторони в роботі лідера, але й шляхи удосконалення лідерських компетенцій на державному рівні. Дана методика передбачає вивчення моделі успішного керівника в державній структурі та включає в себе кілька етапів, що дозволяють вказати на проблемні ділянки керівника державної служби.

Перший етап передбачає використання анкетування - методу отримання інформації шляхом письмових відповідей, на які завчасно було підготовлені питання з відповідями. Розроблена анкета включає в себе 5 блоків питань. Загальна кількість питань в анкеті – 50. Кожний з блоків питань відповідає за відповідну лідерську якість, яка повинна бути притаманна успішному керівнику державної служби.

Шляхом анкетування отримується інформація, яка виявляє необхідні якості на певному рівні. Це дозволить визначити потенціал керівника державної служби та дозволяє виявити лідерські якості, які послаблюють даний потенціал.

На основі дослідження експертним методом було визначено коефіцієнт вагомості кожного блока анкети, що складається з блоків із відповідними назвами лідерських якостей державного службовця. При цьому запропоновано використовувати наведений в таблиці 2 перелік лідерських якостей, які, на нашу думку, найбільш повно характеризують державного службовця як лідера.

Таблиця 2.
Основні лідерські якості державного службовця

Позначення	Лідерські якості керівника державної служби	Критерії
x_1	Відповідальність	Від 0 до 0,2
x_2	Знання законодавчої бази держави	
x_3	Рівновага між кар'єрою та особистим життям	
x_4	Готовність до змін	
x_5	Управління людськими ресурсами	

Відповідальність – свідоме ставлення керівника до своїх обов'язків. Являється одним із п'яти найголовніших якостей, які були виділені. На відповідального керівника можна покластися та довіритись, тому важливо щоб керівник державний службовець був відповідальним за свої та своїх колег вчинки.

Знання законодавчої бази - рівень знання, який набувається завдяки саморозвитку та вивчення певних дисциплін у ВНЗ чи самостійного розвитку. Знання нормативно-правової бази дозволить керівнику чітко виконувати свої обов'язки та не виходити за межі своїх повноважень.

Рівновага між кар'єрою та особистим життям є також важливою якістю для лідерства, тому що будь-яка особа, а особливо керівник повинен розділяти особисте життя з роботою, не вносити особисті проблеми до

свого колективу та не розголошувати державні таємниці, навіть своїм найріднішим людям, яким він сто відсотково довіряє.

Готовність до змін – це здатність постійно саморозвиватися, удосконалювати свої навички та уміння, та реалізовувати себе як на роботі так і в особистому житті. Ця якість передбачає постійно змінювати, тобто бути гнучким до змін.

Управління людськими ресурсами являється також однією із важливих якостей для лідера, адже керувати людьми спроможний не кожний, тому керівник-державний службовець повинен бути психологом, щоб знайти підхід до кожного з колег.

На другому етапі здійснюється оцінка ефективності лідерства, через лідерські якості, які наділяють високим потенціалом лідерства керівника державної служби категорії А і Б. Для визначення лідерського потенціалу державного службовця нами було визначено та виділено вище вказані якості, які характеризують лідерські якості державного службовця будь-якої категорії та рангу.

На основі дослідження запропоновано розраховувати коефіцієнт лідерства (Кл), який дорівнює сумі добутків визначених нами лідерських якостей керівника державної служби на їх критерії оцінки, що найбільше впливають на кожну з цих якостей.

Модель успішного керівника в державній службі представлені в такому вигляді:

$$K_{\text{л}} = a \times x_1 + b \times x_2 + c \times x_3 + d \times x_4 + e \times x_5, \quad (1)$$

де Кл – коефіцієнт лідерства;

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 - основні лідерські якості керівника державної служби;

a, b, c, d, e – критерії оцінки відповідних якостей керівника державної служби (див. табл. 3).

В ході даної роботи виділено якості, що на нашу думку, впливають на лідерство керівника державної структури та визначені експертним методом критерії оцінки цих якостей. Відповідно до табл.3 виділяють такі якості, що впливає на вище зазначені лідерські якості.

Таблиця 3
Критерії оцінки лідерських якостей державного службовця

Позначення	Характеристика		Критерій
a	Судимість	Наявність непогашеної судимості	0
		Наявність погашеної судимості	2
		Відсутня судимість	5
	Відкритість	Немає в доступі інформації про особу	1
		Є інформація про особу (сторінки в соц. мережах, телефон на офіційному сайті та інше)	5
b	Стаж роботи в організації		Кількість років
	Навчання в університеті	Денна форма (магістр)	Кількість років
		Заочна форма (магістр)	2
c	Комунікація та взаємодія	Ефективна дія	5
		Слабо розвинена	2
		Відсутня	0
d	Саморозвиток		Від 0 до 5
e	Управління організацією (відділом) та персоналом		Кількість людей у команді

Судимість та відкритість впливає на відповідальність керівника, тому вважаємо доцільним визначати критерій «судимість» важливим для визначення відповідальності особи. Людина, яка вчиняла лише один проступок, відповіла за нього перед законом та більше не вчиняла таких вчинків, вважається більш відповідальною ніж особа, яка постійно потрапляє за грати чи сплачує штраф. Особа являється найбільш відповідальною за даним критерієм, якщо вона ніколи не вчиняла правопорушень, що тягне за собою кримінальну чи адміністративну відповідальність. Також одночасно з цим критерієм вважаємо за доцільне розглядати критерій «відкритість», який свідчить про те, що керівнику державної служби немає що приховувати від громадян.

Стаж роботи та навчання (ВНЗ) - дані критерії впливають на знання законодавчої бази, а також інших спеціальних наук, що дозволить керівнику вміло виконувати свої повноваження, передбачати деякі ситуації та діяти по ситуації.

Комунікація та взаємодія впливає на рівновагу між кар'єрою та особистим життям. Важливим є те, що керівник прийшов на цю посаду завдяки працелюбству, старанності до роботи та готовності до співпраці з людьми.

Саморозвиток пов'язаний з готовністю до змін. Керівник повинен розуміти, що справжній лідер-керівник повинен постійно удосконалюватися та надихати колег до саморозвитку.

Вміння управляти організацією впливає на ефективність управління людськими ресурсами. Даний критерій залежить від того, скільки людей працює у відділі чи організації, де керує керівник, та визначає продуктивність роботи даного колективу.

За результатами розрахунків можливо визначити, хто із керівників державної служби наділений найвищим значенням лідерських якостей та як впливає це на його роботу. Державний керівник-службовець з вищим коефіцієнтом лідерства є найбільш підходящим та визнаним суспільством успішним керівником, який має достатньо великі переваги в отриманні надбавки до заробітної плати, що буде мотивувати керівника на ще більшу ефективність роботи його та його команди.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Запропонована методика аналізу та оцінки лідерських якостей керівника в державній службі дозволить визначити недоліки в роботі керівного складу державної служби та визначити пріоритетні напрями роботи по удосконаленню та набутті лідерських якостей управлінців. Одним із таких напрямів є матеріальне заохочення. Для цього запропоновано законодавчому рівні прописати обов'язковість визначення лідерських якостей державних службовців при формуванні їх посадових окладів.

Література.

1. Лагунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Лагунова. - К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.- 196 с.
2. Шатун. В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / В.Т. Шатун - Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006.- 376 с.
3. Питерс Т. Лідерство – ще та задача / Т. Питерс // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С. 98-100.
4. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства / О. О. Дармограй. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8
5. Сергеева Л.М., Кондратьєва В. П., Хромей М.Я. Лідерство: Навчальний посібник / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей –Івано-Франківськ., Лілея НВ. - 2015. – с. 13.
6. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К.:КНЕУ. 2007. – 248 с.
7. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебное пособие / Р.Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007. – 542 с.
8. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. - СПб. : Питер, 2014. - 864 с. - (Серия "Классика МВА"). - С. 564.

References.

1. Lohunova, M. (2006), *Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinskoi diialnosti* [Socio-psychological aspects of management activity], Tsentr spriyannia instytutsionalnoho rozvytku derzhavnoi sluzhby, Kyiv, Ukraine, P. 196.
2. Shatun, V.T. (2006), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine, P. 376.
3. Piters, T. (2003), "Leadership is another task", *Spravochnik kadrovika*, vol. 5, pp. 98-100.
4. Darmohrai, O. O. (2012), "Improvement of the style of state-management activity on the basis of the use of the main approaches of leadership theories", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol . 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8
5. Serheieva, L.M. Kondratieva, V. P. and Khromei, M.Ya. (2015), *Liderstvo* [Leadership], Lileia NV, Ivano-Frankivsk, Ukraine, P. 13.
6. Loznytsia, V.S. (2007), *Psykhologhiia menedzhmentu* [Psychology of Management], KNEU, Kyiv, Ukraine, P.248.
7. Krichevskij, R.L. (2007), *Psihologija liderstva* [Leadership psychology], Statut, Moscow, Russia, P. 542.
8. Daft, R. (2014), *Menedzhment* [Management], 10th ed., Piter, SPb., Russia, P. 864. - (Serija "Klassika MVA"), P. 564.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2019 р.