

**Катерина КОМАРОВА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва*

*та публічного управління,*

*НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Діана ЧАБАН**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,*

*НТУ «Дніпровська політехніка»*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Розвиток лідерського потенціалу в системі органів державного управління є найважливішою умовою забезпечення модернізації державної служби та проведення адміністративних реформ. Одним із провідних чинників підвищення ефективності функціонування системи державного управління є лідерство. Державним службовцям необхідно розвивати й удосконалювати свої лідерські компетенції, які мають відігравати ключову роль в імплементації реформ на державній службі. У міжнародній практиці діяльності органів державного управління спостерігається тенденція розвитку навичок лідерства не тільки у керівників всіх рівнів управління, але й у рядових працівників. Пояснюється це якістю системних змін у реформуванні й модернізації системи державного управління, що залежать від ініціативи та рівня професійної компетентності рядових співробітників, які добре розуміють свою сферу діяльності та здатні впроваджувати інновації на місцях. Лідерство є тим ресурсом, який дозволяє ефективно реалізувати стратегію реформування державного управління. Керівникам державних органів управління необхідно навчитися оцінювати стан лідерського потенціалу працівників та його відповідність стратегічним цілям з урахуванням довгострокової, середньострокової та короткострокової перспектив.

Лідерський потенціал розглядається в науковій літературі як індивідуально-особистісні і соціально-психологічні властивості особистості, що впливають на групу щодо забезпечення досягнення спільних цілей. Складовими лідерського потенціалу у сфері державного управління є: особистісні характеристики лідера, установки, цінності, інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація; розвиток стратегічного, креативного, критичного та системного мислення; здатність до самоаналізу, самонавчання та саморозвитку; розвиток емоційного інтелекту; вміння розв'язувати конфлікти; вміння ініціювати та впроваджувати зміни; орієнтація на результат. Згідно з дослідженнями компанії McKinsey, до категорії лідерів відносяться 3 – 5 % співробітників, які знаходяться на всіх рівнях ієрархії. Завдяки цим людям організація може вийти на принципово новий рівень ефективності [2].

Основними проблемами, які перешкоджають успішному розвитку лідерства в державному управлінні, є, передусім відсутність уваги щодо розвитку лідерського потенціалу в органах державної влади. Серед негативних наслідків

відсутності уваги щодо проблем розвитку лідерського потенціалу визначають: відсутність працівників, які володіють здатністю реалізовувати реформи, проводити зміни та впроваджувати інновації; відсутність резерву лідерів змушує керівників брати на себе додаткові функції, що призводять до перевантаження та зниження ефективності їх діяльності; імовірність зайняття вакантних посад в органах державного управління та його структурних підрозділах непідготовленими працівниками, що може поставити під загрозу діяльність органу влади.

У процесі реформування державної служби та формування нових стратегічних напрямів її розвитку потреба у лідерах дедалі більше зростає. Чим масштабніші цілі органу державної влади або чим радикальніше вони змінюють свою стратегію, тим гострішою є проблема лідерства. Слабкий лідерський потенціал є серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін та впровадження інновацій.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу в органах державного управління передбачає здійснення таких заходів, як:

1. Аналіз та оцінка стратегій і завдань з метою виявлення характеру знань, умінь та навичок працівників, необхідних для реалізації конкретних стратегічних, тактичних та операційних цілей.

2. Аналіз кадрового складу органів державного управління з метою виявлення рівня професійної компетентності, поведінкових показників, особливостей мислення і готовності прийняти на себе повноваження лідера.

3. Виявлення, аналіз та оцінка проблем, що стримують розвиток лідерського потенціалу.

4. Формування резерву лідерів у складі керівників різних рівнів управління та рядових співробітників, які мають лідерський потенціал.

5. Забезпечення відповідності стратегічних цілей та лідерського потенціалу, оцінка дефіциту лідерів та розробка заходів, що спрямовані на поповнення лідерського потенціалу у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі.

До основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні, також відносять недостатню орієнтацію системи професійного навчання щодо формування та розвитку лідерського потенціалу державних службовців. На наш погляд, при розробці програм навчання та розвитку навичок лідерського потенціалу необхідно сфокусуватися на наступних питаннях:

- вивчення особистих аспектів лідерства з використанням інструментів самоаналізу особистості лідера з метою переосмислення індивідуальних цінностей, його когнітивного, емоціонального, соціального, практичного інтелекту, розвитку системного мислення;

- вивчення міжособистісних і групових аспектів лідерства, які охоплюють коло питань, що пов'язані із взаємодією лідера і послідовників;

- вивчення внутрішньоорганізаційних аспектів лідерства (формування бачення, місії, стратегії; формування організації, що навчається; управління змінами та інноваціями; розвиток креативності).

Обираючи методи розвитку лідерського потенціалу, слід ураховувати той факт, що, на відміну від професійних та управлінських якостей, які відносно швидко можна істотно розвинути завдяки семінарам, тренінгам, діловим іграм

тощо, на розвиток лідерських якостей, особливо складових емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, соціальна свідомість, менеджмент взаємовідносин) у зрілому віці керівнику необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки завдання полягає не в тому, щоб навчитися чомусь уперше, а змінити стару модель поведінки на нову.

Для розвитку лідерського потенціалу необхідно вдосконалювати наступні навички високоефективних людей:

1. Принцип проактивності. Проактивність – це особиста відповідальність за власне життя, рішення, поведінку. Проактивна поведінка людини – продукт власного свідомого вибору, який базується на цінностях, а не продукт оточуючих умов, заснований на почуттях;

2. Починайте справу, уявляючи кінцеву мету. Навичка «починайте справу, уявляючи кінцеву мету» означає створити образ, картину чи парадигму кінцевої мети життя, які й будуть системою оцінок чи критеріїв, за якими буде оцінюватися все інше; чітко усвідомлювати своє життєве призначення;

3. Спочатку робіть те, що необхідно робити спочатку. Управління характеризується дисциплінованістю, дотриманням установленого порядку, виконанням, а його ефективність визначається вмінням «спочатку робити те, що необхідно робити спочатку»;

4. Спочатку прагніть зрозуміти, потім – бути зрозумілим. Щоб забезпечити відповідний принцип, лідер повинен володіти навичками емпатії;

5. Думайте в дусі «Виграв/Виграв». Навичкою міжособистісного лідерства С. Кові називає четверту – думай «Виграв/Виграв» – визначаючи її «як особливий настрій серця й розуму, спрямований на постійний пошук взаємної вигоди під час взаємодії»;

6. Досягайте синергії. Синергія означає, що ціле більше за суму його частин. «Синергія, – наголошує С. Кові, – це суть лідерства, заснованого на принципах... Вона каталізує, об'єднує й вивільняє величезну енергію, яка є в людях»;

7. Принцип «Заточуйте пилку». Принцип «Заточуйте пилку» визначає технології збалансованого самооновлення. Постійне, безперервне навчання, що тренує наш розум і розширює кругозір, веде до інтелектуального оновлення [1, с. 165, 371–374].

Розвиток та оволодіння саме цими навичками є на сьогодні ефективним інструментом забезпечення реалізації державної політики у здійсненні модернізації державної служби та проведення адміністративних реформ.

### **Список використаних джерел**

1. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей : потужні інструменти розвитку особистості. Пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2014. 382 с.

2. Корпоративна культура та лідерство: пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2008 160 с. (Серія Дайджест McKinsey).

*Отримано редакційною колегією: 06.04.2022.*