

Гайдученко Світлана Олександрівна
– кандидат наук з державного
управління, старший викладач
кафедри публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ,
вул. Єлізарова, буд.6, кв. 211,
м. Харків, 61098; тел. (057) 372-61-98

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ НИЖЧОЇ ЛАНКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

***Анотація.** Розкрито зміст основних складових моделі компетентності лідерства керівників в управлінні персоналом публічної служби. Узагальнено основні профілі компетентності лідерства керівників у сфері публічної служби. Визначено базові критерії, за допомогою яких можна оцінити рівень лідерства керівників нижчої ланки управління у сфері публічної служби: керівний склад органу державної влади та місцевого самоврядування.*

***Ключові слова:** успішність, лідерство, компетентність, модель компетентності, профілі компетентності, компетенції, критерії оцінювання персоналу, валідність профілів компетентності, командна робота.*

Постановка проблеми. Концепція лідерства у будь-якій сфері людської діяльності має досить глибоке науково-освітнє коріння. Нажаль, в Україні в науково-освітній галузі “Державне управління” ця концепція тільки-но виходить на необхідний рівень наукового і суспільного визнання в рамках реалізації проекту “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, який має забезпечити відповідність вітчизняної державної служби світовим та європейським стандартам.

В сферах бізнесу та виробництва саме лідерство використовується як потужний стратегічний інструмент, який формує відповідну організаційну культуру і забезпечує успішність у досягненні як організаційних, так і особистих цілей кожного державного службовця. При цьому, як правило, робиться акцент на лідерські якості керівників нижчої ланки управління персоналом: керівництва організації і, навіть, провідних спеціалістів, що безпосередньо працюють з людськими ресурсами.

Національне агентство України з питань державної служби розробляє профілі компетентності лідерства для керівників I–IV категорій посад державних службовців. Для цього оприлюднено відповідну анкету, яка має на меті визначення і валідизацію основних складових профілів компетентності лідерства цих категорій керівників. Нажаль, вона не стосується нижчої ланки керівництва органів державної влади та місцевого самоврядування (органів публічної служби), що безпосередньо працюють з людськими ресурсами та спеціалістів, які заміщують керівників, хоча актуальність цього питання очевидна.

Задача визначення і валідизації основних складових профілів компетентності лідерства усіх категорій посад керівників у сфері публічної служби дуже складна, але настав час її вирішення. Без цього не можуть бути виконані наступні наукові і практичні завдання стосовно їх об'єктивного та дієвого оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провідні вітчизняні науковці А.Вишневський, Н.Гончарук, В.Малиновський, Н.Нижник, О.Оболенський, Л.Пашко, С.Серьогін та інші розглядають у своїх працях питання лідерства у сфері державної служби з управлінських, соціальних та психологічних позицій. Такий підхід дослідників сприяє визначенню багатогранності цього феномена, але потребує більш глибокого дослідження з метою визначення його певних стандартів відповідно до визнаних світових норм з управління персоналом публічної служби.

Існуючі науково-дослідні публікації стосовно визначення лідерських якостей державних службовців-керівників поки що майже не пов'язані зі стандартизацією та технологією їх оцінювання.

До того ж, у багатьох наукових публікаціях з питань оцінювання персоналу публічної служби, нажаль, ще присутня плутанина у визначенні понять “компетентність” і “компетенція”, тому існує необхідність уточнення ключових слів їх визначення.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розкриття змісту і узагальнення основних складових моделі та профілів компетентності лідерства у сфері публічної служби, а також визначення критеріїв, за допомогою яких можна оцінити рівень лідерства керівників нижчої ланки управління у сфері публічної служби.

Для більш зрозумілого і змістовного визначення понять “компетентність” і “компетенція” в статті мають бути визначені їх ключові слова у контексті успішної професійної діяльності керівників.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж перейти до викладу основного матеріалу, варто звернути увагу на ключові слова у визначеннях понять “компетентність” і “компетенція”, які обумовлюють їх відмінність і запобігають підміні одне іншим. Визначень цих понять дуже багато, але ключовими словами у визначенні поняття “компетентність” є знання, вміння, навички, успішність, відповідна професійна поведінка, креативність, ініціатива, відданість справі, лідерство і, нарешті, відповідні професійні якості особистості. Основними ключовими словами визначення поняття “компетенція” є коло професійних обов'язків, повноважень, завдань тощо.

Також не буде зайвим перед викладом основного матеріалу наголосити на ключовому слові “успішність”, яке визначає сутність ефективного кадрового забезпечення органів публічної служби. Адже воно “полягає не в тому, щоб визначити, які знання, уміння та якості необхідні для виконання роботи державного службовця, а в тому, які знання, уміння та професійно

важливі особистісні якості мусять мати успішні та результативні державні службовці” [1, с. 39].

Отже, відомо, що ідентифікація державного службовця з організацією та її цілями можлива лише за таких основних умов:

- рівноправне і зацікавлене співробітництво;
- наявність дієвого оцінювання і стимулювання діяльності співробітників;
- наявність лідерських якостей у безпосередніх керівників та провідних спеціалістів, які їх заміщують;
- наявність відповідної організаційної культури.

Таким чином, парадигма нової управлінської теорії у сфері публічної служби має ґрунтуватися на пріоритетному врахуванні в її змісті лідерських якостей керівників усіх категорій та рівнів управління, які повинні забезпечувати вище згадані умови співробітництва між організацією і службовцем та успішність у досягненні як організаційних, так і особистих цілей кожного державного службовця.

Як визнано науковцями, модель будь-якої компетентності складається з ключових і посадових профілів компетентності та профілю компетентності завдання. Модель компетентності лідерства керівника в цьому сенсі не є виключенням.

Графічний вигляд моделі компетентності лідерства керівника, як і будь-якої компетентності, має форму піраміди, яка спирається на профіль ключової компетентності лідерства, а завершується профілем компетентності лідерства при виконанні завдання.

Профіль ключової компетентності лідерства керівника охоплює всі необхідні для успішного керівництва характеристики лідерства, які сприяють формуванню та підтримці організаційної культури, рівноправному і зацікавленому співробітництву організації зі службовцем, виконанню місії організації та досягненню усіх цілей тощо. До цього профілю доцільно віднести такі характеристики рівня лідерства керівника:

- безперервний особистий розвиток – здатність до самооцінки, самонавчання, саморозвитку;

- високий рівень управлінської культури – здатність до управління змінами, інформацією, ризиками, конфліктами, стресом, робочим часом, професійним розвитком підлеглих, ресурсами тощо;

- аналітичне мислення – здатність до систематичного аналізу ситуації та проблем шляхом збору і систематизації інформації (з використанням широкого набору джерел інформації), визначення ключових проблем та причинно-наслідкових зв'язків, пошуку різних шляхів розв'язання проблем;

- бачення перспективи діяльності – спроможність визначити та описати бажаний для організації або підрозділу стан у майбутньому, належним чином інформувати працівників, розробляти плани та стратегії, які сприятимуть його досягненню;

- делегування повноважень – спроможність надавати повноваження співробітникам, чітко інформуючи про параметри делегування (наприклад, необхідні дії чи терміни) та контролюючи виконання делегованих завдань;

- результативна комунікація – вміння використовувати усні та письмові форми комунікації з урахуванням потреб підлеглих та партнерів для інформування, переконання, здобуття підтримки, впливу, пошуку компромісу та досягнення домовленості; вміння ведення обговорень та переговорів; знання процедур та механізмів діяльності органів влади; знання суспільно-політичних та економічних тенденцій, які відбуваються в Україні та поза її межами;

- креативність – здатність генерувати нові ідеї (послуги, підходи, методи), створювати умови для співробітників, які сприяють творчому мисленню, новим ідеям та бажанню їх втілювати;

- раціональне управління ресурсами – здатність раціонально управляти людськими, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами підрозділу, узгоджуючи пріоритети та ресурси, забезпечуючи ефективність поточної діяльності.

Посадовий профіль компетентності лідерства керівника включає в себе всі необхідні для успішного керівництва характеристики лідерства, які сприяють успішному виконанню конкретних посадових обов'язків, пов'язаних із специфікою професійної діяльності та її пріоритетами. До них можна віднести:

- високий рівень планування (стратегічного, поточного, кадрового, навчання, впровадження інноваційних технологій тощо);
- високий інформаційний рівень;
- найвищий рівень контролю;
- високий рівень співробітництва з підлеглими, суміжниками та спілкування з громадськістю;
- відповідний рівень звітності вищому керівництву (вчасність, правдивість, об'єктивність, достатність тощо).

Профіль компетентності лідерства керівника при виконанні завдання складається з таких характеристик, які сприяють успішному виконанню конкретного професійного завдання за специфікою професійної діяльності та її пріоритетами. Він ґрунтується на вище розглянутих характеристиках лідерства з урахуванням оперативності виконання завдання, вимогливості до себе і підлеглих під час виконання завдання і обізнаності в усіх деталях та особливостях його виконання.

Безперечно, чітко сформульовані профілі компетентності лідерства керівників сприяють визначенню базових і спеціальних критеріїв оцінювання рівня лідерства керівників усіх категорій посад у сфері публічної служби на етапах їх підготовки, призначення на посаду та впродовж проходження служби.

Безумовно, оцінювання компетентності керівництва органу публічної служби, у тому числі рівня компетентності лідерства керівника, повинно мати нормативно-правове підґрунтя, яке сприятиме об'єктивності та дієвості даного процесу. До того ж, існуюча практика оцінювання керівника за

результатами оцінювання його підлеглих показала, що цей процес дуже далекий від об'єктивності.

При розробленні нормативно-правового забезпечення оцінювання рівня компетентності лідерства керівника слід враховувати, що базові критерії оцінювання керівників різних категорій посад є такими тому, що вони базуються на ключовому та посадовому профілях компетентності, які є більш-менш узагальнюючими. Нормативно-правове визначення рівня компетентності завдання керівництва будь-якого органу публічної служби має бути сформульоване вищим профільним керівництвом і враховувати усі необхідні керівникові компетентності, що продиктовані специфікою діяльності органу та її пріоритетами, у тому числі й компетентності лідерства.

Враховуючи існуючий досвід визначення базових критеріїв при оцінюванні державних службовців, а також вище визначені складові ключових та посадових профілів компетентності лідерства керівництва органу публічної служби, можна сформулювати, наприклад, такі базові критерії їх оцінювання:

- здатність до самооцінки, самонавчання, саморозвитку;
- здатність до управління змінами, інформацією, ризиками, конфліктами, стресом, робочим часом, професійним розвитком підлеглих, ресурсами тощо;
- здатність до систематичного і системного аналізу професійного середовища та рішення проблем;
- здатність розробляти стратегічні та поточні плани;
- здатність делегувати повноваження співробітникам і контролювати їх реалізацію;
- здатність до результативної комунікації;
- здатність генерувати нові ідеї і спонукати до цього співробітників.

Не вдаючись до глибокого аналізу застосування різних видів методів оцінювання державних службовців, можна за допомогою найпростіших

тестів або структурованих інтерв'ю, які стосуються їх професійної діяльності, визначити рівень компетентності лідерства керівників органів публічної служби на етапах їх підготовки, призначення на посаду та впродовж усієї служби. При цьому, зазвичай, робиться наголос на знаннях та навиках командної роботи майбутніх і працюючих керівників, а саме: встановлення доброї взаємодії з членами команди (підлеглими), створення та підтримка відносин співробітництва, залучення до обговорення та прийняття рішень, пропагування командної цілі вище особистої тощо.

Вважається, що дуже високої оцінки лідерських якостей заслуговує той кандидат на посаду або посадовець, який може уважно вислухати і змінити власну позицію при наявності кращої ідеї або пропозиції стосовно виконання професійного завдання.

Слушною є запропонована дослідником М. Магурою інструкція для оцінювача, яка вміщує три рівні оцінок (високий, середній і низький) навиків командної роботи керівника.

Високий рівень навиків командної роботи включає таке:

- швидко та ефективно встановлює професійні відносини, акцентуючи на позиції “ми”;

- завжди залучає до обговорень команду (підлеглих);

- враховує думки та пропозиції співробітників;

- сприяє ініціативі підлеглих;

- змінює власну думку при наявності кращої;

- підтримує і приймає узгоджену колективну думку тощо.

До середнього рівня навиків командної роботи відносять:

- докладає зусиль до встановлення необхідних професійних відносин;

- бере участь у обговоренні рішень і надає власні коментарі;

- уважно слухає співробітників;

- розвиває і уточнює надані пропозиції, а незгоду висловлює тактовно;

- приймає обґрунтоване колективне рішення тощо.

Низький рівень навиків командної роботи складають показники з часткою “не”:

- не прагне до встановлення необхідних професійних відносин, наголошує на позиції "я", а не “ми”;
- ігнорує думку співробітників;
- наполягає на власних рішеннях;
- не вміє слухати і вести активні обговорення;
- не підтримує колективні рішення тощо [4, с. 179].

Ті керівники, які працюють тривалий час, можуть бути оцінені як за результатами власної професійної діяльності, так і їх підлеглих, відповідно до визначених базових критеріїв оцінювання. При цьому важливо, щоб цей процес був синхронним з процесом оцінювання усього колективу і дієвим, тобто таким, який передбачає певні адміністративні або колективні рішення стосовно висновків оцінювання.

Згідно нових технологій оцінювання державних службовців, у процесі їх оцінювання крім вищого керівництва можуть взяти участь усі зацікавлені особи, у тому числі і підлеглі керівників, які оцінюються. Останні можуть визначитися стосовно лідерських якостей керівника завдяки запропонованій анкеті або у довільній формі, але бажано, щоб їх висновки були обґрунтовані.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Отже, розробку нормативно-правового забезпечення оцінювання рівня компетентності лідерства керівників усіх категорій у сфері публічної служби варто розпочинати з керівників нижчої ланки управління, які безпосередньо надають послуги громадянам нашої держави і формують авторитет та імідж публічної служби взагалі. Саме їх знання і досвід мають забезпечити визначення і валідність базових та спеціальних складових профілів компетентності лідерства керівників у сфері публічної служби, а також критеріїв їх оцінювання. При цьому слід розуміти, що це нормативно-правове забезпечення технології оцінювання керівників тільки тоді буде дієвим, коли воно базується на їх чітко визначених професійних компетенції і

компетентності відповідно до пріоритетів професійної діяльності, а також на заходах по реалізації рекомендацій стосовно висновків їх оцінювання .

Рішення цього завдання є надто складним і може бути виконане за активної участі керівників цієї самої нижчої ланки управління у сфері публічної служби.

Базуючись на існуючих стратегічних документах Національного агентства України з питань державної служби та новітніх наукових розробках технології оцінювання державних службовців, органи публічної служби уже сьогодні мають можливість розроблення нескладної власної методики або стандарту оцінювання своїх співробітників, у тому числі і керівного складу, враховуючи пріоритети та специфіку професійної діяльності.

Очевидно, що таким чином можна виконати важливе стратегічне завдання щодо використання такого дієвого інструменту в управлінні персоналом як його оцінювання, з метою забезпечення державної служби компетентними і сучасними керівниками-лідерами, здатними формувати і підтримувати успішну команду співробітників.

Література

1. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісник державної служби України. – 2004. – № 4. – С. 38–44.
2. Гайдученко С.О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби / С.О. Гайдученко // Теорія та практика державного управління. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2010. – № 1. – С. 393–398.

3. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н.Т. Гончарук // Вісник державної служби України. – 2007. – № 3. – С. 34–38.

4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М.: ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2003. – 304 с.

***Анотация.** Раскрыто содержание основных составляющих модели компетентности лидерства руководителей в управлении персоналом публичной службы. Обобщены основные профили компетентности лидерства руководителей в сфере публичной службы. Определены базовые критерии, с помощью которых можно оценить уровень лидерства руководителей низшего звена управления в сфере публичной службы: руководящий состав органа государственной власти и местного самоуправления.*

Ключевые слова: успешность, лидерство, компетентность, модель компетентности, профили компетентности, компетенции, критерии оценивания персонала, валидность профилей компетентности, командная работа.

***Annotation:** The contents of the main components of the model of leadership competence in the management of personnel managers of the public service is discovered. The key leadership competency profiles in the management of the public service are summarized. The basic criteria of assessment of the level of leadership of supervisors in the public service: the governing body of statepower and local self-government is outlined*

Keywords: success, leadership, competence, competency model, competency profiles, competency, criteria for evaluation of personnel, the validity of profiles of competence, teamwork