

УДК 35.081

Т.В. Камок

аспірант кафедри державного управління
Харківського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
Камок Т.

Post-graduate student of Public Administration Department of Kharkiv
Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public
Administration under the President of Ukraine

**КЕРІВНИК-ЛІДЕР ЯК ПРОБЛЕМА ТА МЕТА В ПІДГОТОВЦІ НОВОЇ
ГЕНЕРАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ
SUPERVISOR - LEADER AS A PROBLEM AND AIM OF
PREPARATION OF A NEW GENERATION OF CIVIL SERVANTS IN
UKRAINE**

Лідер визначає цілі,
формує пріоритети, встановлює
та підтримує стандарти.

Пітер Друкер

У статті розглянуті відмінності керівника від керівника-лідера, виявлено їх ключові риси, визначено фактори впливу зовнішнього середовища на формування компетенцій сучасного керівника та зроблено висновки щодо необхідності оновлення навчальних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

The article describes the differences between a supervisor and supervisor-leader, specifies their key features, outlines the factors of influence of external environment on formation of modern managerial competencies and draws conclusions on the need to update programs of training, retraining and advanced training of management personnel.

Ключові слова: керівник, керівник-лідер, сучасний керівник, стиль управління, лідерство, лідерські якості.

Key words: supervisor, supervisor- leader, modern leader, management style, leadership, leadership qualities.

Постановка проблеми. Одним із головних питань сучасного менеджменту постає проблема підготовки креативного керівника-лідера. Така проблема набуває актуальності виходячи з декількох об'єктивізованих факторів, перш за все, – це інтелектуалізація діяльності на усіх шаблях управління, по-друге, підвищення рівня загальної конкуренції у сфері виробництва товарів та надання послуг, нарешті, у тисячі разів збільшення обсягів інформації, з якою оперує сучасний керівник. Звідси виникає потреба у підготовці управлінців нового типу, здатних активно, мобільно, адекватно діяти в економічних і соціальних умовах невизначеності та непрогнозованості. Затребуваність практикою керівників-лідерів, здатних приймати ефективні управлінські рішення в умовах швидкоплинних змін, професіоналів, система мислення яких сформована на сучасних світоглядних парадигмах, психологів, стратегів та аналітиків, – є сьогодні не лише вимогою часу, а й реальною потребою ринкового середовища.

Аналіз досліджень і публікацій за темою статті свідчить про існування різних підходів до осмислення феноменів керівництва та лідерства. Значний інтерес у дослідженні проблем керівництва й лідерства становлять розробки вітчизняних і зарубіжних науковців (М. Армстронг, Д. Гоулман, В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Воронько, Т. Новаченко, О. Оболенський, В. Олуйко, С. Серьогін та ін.). Незважаючи на велику кількість напрацювань з означеної проблематики, питання щодо сучасної особистісної характеристики керівника-лідера, як особи з певним соціальним статусом та місією, ще не знайшло належного наукового опрацювання.

Мета статті. На теоретичному рівні визначити якісні характеристики таких феноменів, як керівник та керівник-лідер, окреслити відмінності між ними, розкрити передумови формування компетенцій сучасного керівника-

лідера та позначити проблемне коло питань щодо формування інтелектуалізованої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Виклад основного матеріалу. «Якісна освіта – якісні зміни» – це інтелектуальний імператив сьогодення. Якщо проаналізувати зміст навчальних та робочих програм з підготовки магістрів за державноуправлінськими спеціальностями, то можна констатувати таке, здебільшого вони зорієнтовані на формування базових компетенцій (знання у сфері державного управління), проте такі складові професійної характеристики сучасного лідера-управлінця (спеціальні компетенції), як вміння та навички управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами залишаються недостатньо розвиненими. Відтак постає питання – чи цього достатньо для того, щоб сформувати в межах навчального циклу ефективного керівника-лідера?

Сучасний керівник, з огляду на потреби у докорінному реформуванні державної служби України, має бути мотивований до розвитку свого лідерського потенціалу, для чого, насамперед, у загальнонаціональній системі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації державних службовців має відбутись змістовна перебудова форм та методів організації навчального процесу, що пов'язане із більш активним використанням таких практикоорієнтованих навчальних форм, як лекції, семінари, ділові ігри, відеокейси та інші активні форми зростання в діяльності. Саме в такий спосіб діяльності відбувається опанування.

Далі спробуємо окреслити онтологію обраної проблеми. Багато століть риторичним залишається запитання: лідерами народжуються чи стають? Кожна з епох відповідає на це згідно з власним розумінням критеріїв лідерства. Відтак, спробуємо проаналізувати деякі змістовні ознаки понять «керівник» та «лідер» (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять «керівник» та «лідер»

(за функціональною ознакою)

Сутнісні ознаки	Керівник	Лідер
Статус	головний адміністратор установи	новатор
Діяльність	управлінська сфера установи	управлінська сфера установи та соціально-психологічні аспекти комунікації в колективі
Функції управління	надає доручення / контроль	делегування повноважень / принцип особистої участі
Ставлення до ініціативи	контролює	довіряє та надихає

Як можна засвідчитись із наведеної таблиці, кожний лідер може бути керівником, але не кожен керівник може бути лідером, це аксіома. Здебільшого керівник має довіряти та надихати своїх підлеглих на реалізацію поставлених завдань та проектів. За будь-якою стратегією розвитку, за будь-яким процесом управління стоїть людина, особистість, яка кожен день приймає рішення. яка надає роботу своїм підлеглим та несе персональну відповідальність за її результати. Перебуваючи на посаді, керівник приймає рішення та несе персональну відповідальність за стратегію розвитку установи, безпосередньо впливає на спроможність установи так чи інакше функціонувати.

У різних сферах у будь-який історичний період можна виділити багато яскравих лідерів, які залишають свій внесок – інколи справами інколи словами, Дуайт Ейзенхауер, 34-й Президент США, зазначав: «Лідерство – це мистецтво заставляти інших робити те, що ти хочеш, і так, щоб вони думали, що самі хочуть робити це» [13]. Таким чином, Ейзенхауер визначає ключовий момент лідерства – вміння лідера здійснювати вплив на своїх підлеглих.

Тому від стиля управління керівника, від конгруентної організаційної

поведінки залежить не тільки стиль управління організацією, але й подальший її стратегічний розвиток. У кожного керівника свій, не схожий на іншого, стиль управління, який визначається домінуючими рисами його особистого характеру та досвіду. Стиль управління, тісно пов'язаний з методами управління і навпаки. Розглянемо декілька умовно складових стилю управління керівника вищої ланки [12]:

- загальний стиль керівництва формується державною політикою і рівнем соціально-економічного розвитку країни;
- індивідуальний стиль керівника формується на основі загального стилю із врахуванням його знань, досвіду, вмінь та інтелекту;
- науковий стиль керівництва відзначає творчий характер, єдність теорії і практики, слова і діла, який має ідейні, професійно-організаторські та етико-психологічні риси.

Формування ключових компетенцій керівника вищої ланки через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвитку морально-етичної культури, ось де відбувається процес професійного становлення менеджера установи, тобто керівника-лідера.

Наведемо декілька рис керівника в процесі його лідерської місії. По-перше, це рівень освіченості. Державний діяч Лі Куан Ю у своїх мемуарах пише [8], що важливим у XXI столітті є – освіта, люди та технології. Відсутність спеціальної управлінської підготовки у більшості керівників іноді компенсується досвідом, самоосвітою, підвищенням кваліфікації, науково-методичною роботою. В залежності від того, на підставі яких критеріїв керівник приймає рішення, наскільки підлеглий точний у способах, які використовує для досягнення результатів та скільки керівник забезпечує якість розвитку персоналу буде залежати конкретний результат та довгострокова перспектива. Тому важливою складовою є насамперед

здатність керівника бути не тільки інтелектуально розвиненим та досвідченим управлінцем, а й широта його кругозору та ерудиції.

Сьогодні існує багато вишів, які спеціалізуються на підготовці управлінських кадрів, тому керівник повинен і може мати відповідну освіту. Принцип освіченої Європи – це навчання впродовж життя, безперервне навчання, самоосвіта. Як говорили древні римляни, *vir bonus semper tūo*, що в перекладі звучить так – порядна людина повинна навчатися завжди [15].

По-друге, це креативність. Креативність – це здатність народжувати нові ідеї, здатність бути успішним. Як зазначає Бернар Вербер: «Я не знаю, як стати успішним, але знаю, як стати неуспішним – для цього потрібно старатися всім догодити» [3].

Лідер, який веде за собою однодумців, приведе їх до успіху. Секрет лідера полягає в переконанні, в його поглядах на життя, в його ідеології. Адже саме переконання та ідеологія керівника-лідера визначає рух розвитку. Від прийнятих рішень залежать результати, які ми одержуємо.

Якість креативності базується на рівні освіченості та ерудиції. Головна цінність лідера для суспільства – це здатність втілювати в життя ті інноваційні сміливі ідеї, які суспільство ставить перед собою. Особливість лідера керівника в тому, що він може втілити всі найкращі інноваційні ідеї, міркування в життя. Він стратег і чітко бачить своїм точним та кмітливим розумом, де виникають проблеми під час реалізації тих або інших ідей. І кожен раз новим креативним способом вирішить ці проблеми з найменшими втратами.

На думку проф. Ігоря Міславського: «креативний керівник» – це керівник, який не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату [7].

По-третє, це ефективність. Ефективна діяльність будь-якої установи у період здійснення реформ залежить від активності, успішності та професіоналізму керівника. Ефективне управління – це постійне співвідношення ресурсів та результатів, саме знання і застосування сучасних

управлінських функцій (модернізованих, розвивальних, інноваційних) спільно з традиційними (прийняття управлінських рішень, планування, організація, коригування, координування, облік і контроль) сприятимуть інноваційному розвитку установи. Ефективні лідери володіють тим, що Н. Тічі назвав передаваною точкою зору – чітко структурованою системою ідей, заснованих на знаннях і системі цінностей, яка формулюється лідером таким чином, що повністю і без утруднень сприймається послідовниками [16]. Більш того, виховання нових лідерів в таких організаціях стає частиною корпоративної культури, таким чином, включається «двигун лідерства» [5].

По-четверте, це делегування повноважень. Термін «делегування повноважень» настільки часто використовується, що веде до неправильної трактовки цього поняття. Раціональний розподіл функцій – це не делегування обов'язків керівника, але керівник-лідер повинен «скинути зайву вагу», тобто делегувати ті свої рутинні повноваження, котрі заважають йому думати, думати та втілювати в життя нові ідеї та проекти. Неможливо делегувати тільки одну функцію – стратегію розвитку, це залишається прерогативою керівника.

Створення інноваційних ідей, запозичення досвіду різних держав для розвитку установи вимагає не лише творчої, а й одноманітної, рутинної, нудної роботи. Особлива турбота керівника-лідера, полягає в роботі на кінцевий результат, йому необхідні успіх для всього колективу, він повинен бути носієм успішності.

Очевидно, що будь-яка творча діяльність – це процес, на початку якого обов'язково відбувається висування і розробка нової перспективної ідеї. У результаті можуть бути створені нові установи, впровадитися нові методики і т. д.

Пітер Друкер у своїй книжці «Ефективний керівник» наводить цей цікавий приклад: «...недавно в журналі «Нью-Йоркер» з'явилася карикатура, яка зображала двері якоїсь установи, на якій висіла табличка: «Сміт, комерційний директор, компанія «Аяко. Продаж мила». Стіни установи були

абсолютно голими, за винятком кидається в очі написи «Думаю». У кабінеті, поклавши ноги на стіл, сидів чоловік і кутив сигару. Трохи віддалік стояли два літніх пана, один з яких запитував іншого:» Як можна упевнитися в тому, що містер Сміт думає саме про мило?» [2]. Разом з тим, мислення – це його сфера діяльності, від його думок, його кругозору, його інтелекту, його ідеології народжуються ті чи інші ідеї, котрі згодом втілюються в стратегію розвитку установи. Головний пріоритет, який повинен залишити собі керівник – це можливість думати про стратегію розвитку, пріоритетні плани та втілення їх у життя організації. Це сторона місії керівника неможлива для делегування своїм підлеглим. Багато прикладів на практиці, коли інноваційні проекти керівників-лідерів втілювалися в життя, коли цікаві, іноді шалені ідеї багатокрокові проекти знаходили місце в стратегії розвитку установи.

Лідер спирається на владу авторитету, а керівник на владу повноважень. Американський психолог Дж. П. Кенджеми зазначає, що влада авторитету, на відміну від влади повноважень, являє собою здатність спонукати, мотивувати людей, переконувати їх, підбадьорювати. На відміну від влади повноважень, влада авторитету присвоюється суб'єкту групою, є свого роду нагородою групи. У цьому є своя небезпека – владу авторитету відносно легко втратити [18].

Керівник-лідер, здійснює лідерську місію, він не кон'юнктурник, він – новатор – а це зовсім інша модель управління.

Починаючий керівник завжди зіштовхується з різноманітними «міфами» роботи установи. Він потрапляє в середовище, яке працювало до нього з іншим керівником, іншими пріоритетами розвитку, і йому необхідно створити своє власне оточення, яке буде поділяти з ним його систему цінностей та відповідати за кінцевий результат. Тому зайвим кроком керівника на початку своєї діяльності була б не підготовлена зміна старої команди на своїх людей, інколи нездатних вирішувати нагальні проблеми.

Спробуємо позначити «гострі камінці» початку діяльності керівника-лідера. По-перше, керівнику потрібно впровадити технологію

психометричного сканування колективу за допомогою психометричних та соціологічних технік та процедур. Це надасть змогу більш детально підійти до підбору кадрів на ключеві посади. Після етапу психологічного дослідження колективу за допомогою референтограми керівник створює собі «Інститут експертів», тобто оточує себе професійними спеціалістами, які, на його думку, близькі йому по духу. Як зазначає В.М. Олуйко: «Керівник не повинен боятися оточити себе розумними радниками» [15], не бійтеся підлеглих, здібніших за вас, пишайтеся ними, підтвердження цих слів ми знаходимо у трактаті Нікколо Макіавеллі «Державець» – «..неабияку важливість має для государя вибір радників, а які вони будуть гарні чи погані, – залежить від розсудливості государів. Про розум правителя насамперед судять по тому, яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані і здатні, то можна завжди бути впевненим у його мудрості, бо він зумів розпізнати їх здібності і утримати їх відданість..» [10]. Яскравим прикладом з історії є творець «економічного дива» Лі Куан Ю, покинувши прем'єрський пост, в серпні 2004 року зайняв спеціально створену для нього посаду міністра-наставника (міністра-ментору) Сінгапуру в уряді Лі Сяньлуна.

По-друге, не існує рецепта як ураз поміняти всіх можновладців на чесних, справедливих і кваліфікованих підлеглих. Але раціональна організація роботи керівника, за допомогою «Інституту експертів» є найважливішим ключем до реалізації цілої стратегії розвитку установи. Правильний підбір кадрів дає керівнику змогу на практиці реалізувати принцип «кожна людина на певному місці і кожне місце – для певної людини». Після створення своєї команди, визначення своїх експертів та сканування реального стану речей - важливіший крок керівника - це постановка цілій та розв'язання стратегії руху та розвитку установи. Обміркувавши певну ідею, певну стратегію розвитку - візію, яку команда прийме як щось цінне та необхідне, та буде рухатися з однієї точки до іншої, а сам шлях рухання – це і є стратегія управління. Як зазначає Дж. Максвелл:

«Візія – як штурвал на кораблі. Без неї корабель може пройти певну відстань, але не завжди в правильному напрямку, а з нею – досягне місця призначення найкоротшим шляхом» [11].

Висновок зазначеного вище полягає у тому, що саме від ефективного лідера залежить злагоджена, успішна, креативна робота команди в цілому.

Висновки. Таким шляхом, по-перше сучасним керівником-лідером може бути тільки широко освічена, харизматична, креативна особистість, яка має хист роботи з колективом, володіє технологіями організації спільної роботи, розподілу відповідальності та розумінням власної (авторської) місії забезпечення розвитку. По-друге діяльність керівника складається з окремих етапів (найбільш суттєві з них ми проаналізували у статті) і на кожному з цих етапів керівник повинен проявляти себе як лідер, використовуючи колегіальні, експертні ресурси, але не прикриваючись ними, впевнено приймати вольові, «авторські рішення» та відповідати за них.

Тому в цьому аспекті варто згадати Д. Ліхачова, який зазначив, що життя – вічне творення. Людина народжується і залишає по собі пам'ять. Яку вона залишить по собі пам'ять? Про це треба дбати не з якогось там певного віку, а, гадаю, з самого початку, адже людина може піти з життя в будь-який момент і в будь-яку мить. І яку пам'ять вона по собі залишає, – це дуже важливо [9].

Список використаних джерел:

1. Ден Сяопін та китайські реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/istoriya-i-ya/den-syaopin-ta-kitayski-reformi>
2. Друкер П. «Ефективний керівник» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bookmate.com/reader/tznPHYeN>
3. Вербер Бернар «Смех Циклопа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citaty.info/book/bernar-verber-smeh-ciklopa>
4. Воронько Л. О. Керівник у системі державної служби України: соціологічний вимір / Л. О. Воронько, Б. А. Денисенко // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали

- щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : [у 2 т.]. – К. : НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 258–263.
5. Ефективні замітники лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_107.html
 6. Державне управління : підручник : у 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О.Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін]. – К. ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т.1. - 564с.
 7. Креативний керівник [Електронний ресурс] // Вікіпедія.– Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
 8. Лі Куан Ю Сингапурська історія. Мемуари [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://toloka.hurtom.com/viewtopic.php?t=42972>
 9. Ліхачов Д. «У чому сенс життя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://otvet.mail.ru/question/98876550>
 - 10.Макіавеллі Н. «Державець» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.ru/POLITOLOG/MAKIAWELLI/gosudar.txt>
 - 11.Максвелл Дж. «Командна робота і візія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/teamwork-and-vision.html>
 - 12.Навчальні матеріали онлайн. Менеджмент. «Сутність лідерства і його основні типи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/11800912/menedzhment/sutnist_liderstva_yogo_osnovn_i_tipi#864
 - 13.Навчальні матеріали онлайн. Менеджмент. Організаторська поведінка. Сутність лідерства в організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1842112058998/menedzhment/liderstvo_organizatsiyi
 - 14.Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету / Т. В. Новаченко // Право та державне управління. - 2013. - №2. - С. 98-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ptdu_2013_2_20.pdf.

15. Олуйко В.М. Створення системи кадрового оновлення або інвестиції в кадри. Університетські наукові записки, 2012, №2 (42), с. 11-22
16. Тічі Н., М.А. Деванна. «Лідери реорганізацій (з досвіду американських корпорацій)». – М. : Економіка, 1990
17. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
18. Чередниченко І. П., Тельних Н. В. Психологія управління / Серія «Підручники для вищої школи». - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://pedlib.ru/Books/1/0260/1_0260-279.shtml#book_page_top