

Концептуальні засади державної служби

УДК 351

Хребтій Ігор Віталійович

кандидат наук з державного управління, начальник управління

Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби

Вищої школи публічного управління

Khrebtii Ihor

Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the

Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions

Higher School of Public Administration

ORCID: 0009-0006-6957-6704

**ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У
КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ASSESSMENT OF LEADERSHIP COMPETENCE IN CANDIDATES
FOR CIVIL SERVICE POSITIONS**

***Анотація.** Вступ. Для підвищення конкурентоспроможності публічної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби.*

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство - це нова якість управління людськими ресурсами.

Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство - це вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей.

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетентностей кандидата на зайняття посади державної служби. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками державного службовця, і з інформаційно-технологічним процесом.

З урахуванням кризових ситуацій, важливо виявляти лідерський потенціал кандидатів на зайняття посад державної служби, з'ясовувати їх етичні позиції. Саме визначення умов успішності лідера ще на етапі підбору та формування команди дозволить публічній службі запобігти зайвих витрат (фінансових та часових), а також підвищить точність прогнозування успішності його роботи.

Мета. Метою даного дослідження є розкриття концептуальних підходів та підбір сучасних методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики лідерських компетентностей); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження характерних особливостей, методів та інструментів оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби, запропоновано використання діагностичного комплексу (використання різних методик), який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження, а саме використання діагностичного комплексу та вдосконалення методик оцінювання лідерського потенціалу у кандидатів на зайняття посад державної служби дадуть змогу більш якісно оцінити рівень лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Ключові слова: державна служба, лідерство, компетентності державних службовців, оцінювання.

Summary. *Introduction.* In order to increase the competitiveness of the public service, to develop a strategy for further development, it is necessary to competently build processes, develop an optimal organizational structure, assemble a cohesive team of managers and create a healthy moral and psychological climate in the team. All this can be provided only by a leader-manager who knows how to correctly place managers in the complex hierarchical structure of the public service.

Leadership is a modern concept of management, including change management, for which it is not the level of the position that matters, but the degree of influence of a person's activity. Leadership is a new quality of human resource management.

If classical management involved systematically pushing employees to do what the manager thinks is necessary, leadership means leading employees towards a common goal, inspiring them so that they themselves want to do what is necessary. Leadership is based on the ideals of creativity, proactivity, strategic thinking, trust and respect for people.

Note that today there is no single approach to assessing the leadership competencies of a candidate for a civil service position. The difficulty lies in the fact that the work process of managers is closely related to the creative approach, and the individual characteristics of the civil servant, and the information technology process.

Taking into account crisis situations, it is important to reveal the leadership potential of candidates for public service positions, to clarify their ethical positions. Defining the conditions for a leader's success at the stage of selection and team formation will allow the public service to prevent unnecessary costs (financial and time), as well as increase the accuracy of forecasting the success of its work.

Purpose. The purpose of this study is to reveal conceptual approaches and select modern methods for evaluating the leadership competencies of candidates for public service positions.

Materials and methods. The research materials are the regulatory and legal framework for ensuring the functioning of the civil service in Ukraine.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize leadership competencies); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of the application of methods for evaluating the leadership competencies of candidates for public service positions); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of the characteristic features, methods and tools for evaluating the leadership competencies of candidates for

public service positions, the use of a diagnostic complex (the use of various methods) is proposed, which will be aimed at obtaining data characterizing the state of manifestation of the cognitive, activity and personal components of the candidates' leadership competence for public service positions.

Discussion. The application of the results of the conducted research, namely the use of the diagnostic complex and the improvement of the methods of assessing the leadership potential of candidates for public service positions will make it possible to more qualitatively assess the level of leadership competence of candidates for public service positions.

Key words: *civil service, leadership, competencies of civil servants, evaluation.*

Постановка проблеми. Для підвищення конкурентоспроможності державної служби, розробки стратегії подальшого розвитку необхідно грамотно побудувати процеси, розробити оптимальну організаційну структуру, зібрати згуртовану команду управлінців та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Все це в змозі забезпечити тільки лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби. В принципі, лідером може стати будь-яка цілеспрямована людина, яка намагається отримувати і отримує нові знання в різних областях діяльності. Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетентностей керівника. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками державного службовця, і з інформаційно-технологічним процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх. Серед науковців, які досліджували

різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський, Л. Гогіна, Н. Гончарук, А. Ліпенцев [1], О. Нестуля [2], І. Сурай [3], Ю. Ковбасюка [4], А. Чечель [5], К. Процак [6].

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів та підбір сучасних методик оцінювання лідерських компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Термін «лідерство» виник в англійській мові лише з другої половини ХІХ-го – на початку ХХ-го ст. Лідерство – явище багатофункціональне, яке вимагає від особи виконання найрізноманітніших ролей. В одних вона буде успішною, в інших – невдалою. Тому низка типологій лідерства побудована з урахуванням домінуючої функції лідера.

Лідерство – це взаємодія, в процесі якої люди добровільно об'єднуються навколо більш успішної людини, відчуючи в цьому особисту зацікавленість і визнаючи, що вона є важливим носієм цілей, програм і методів дії, а також цінностей і норм групи. Необхідною умовою лідерства є усвідомлення і підтримка з боку членів групи.

На думку П. Друкера, в результаті завоювання лідером довіри інших членів групи, вони стають його послідовниками, а його успіх визначає готовність послідовників йти за ним. За твердженням С. Браун не може бути лідера без послідовників, тому процес лідерства неможливо відокремити від потреб і цілей послідовників. К. Девіс представляв лідерство як людський (суб'єктивний) фактор, який згуртовує групу і мотивує для досягнення певного результату. Згідно Ф. Хейманн, лідерство є процесом прямої взаємодії, в результаті якого індивід впливає на

поведінку інших, спонукаючи їх до досягнення певного результату. При цьому не тільки лідер впливає на послідовників, але і сам він відчуває на собі їх вплив.

Лідер є носієм норм і цінностей для своїх послідовників, а вся його діяльність повинна бути підпорядкована загальносуспільним нормам моралі. Важливою якістю лідера є бачення мети і вміння точно, продуктивно реалізувати її. Варто пам'ятати, що кожна людина є унікальною, а життєві ідеї, досвід, почуття, думки, виховання, різні життєві установки роблять нас єдиними в своєму роді, це є нашим інтелектуальним потенціалом.

Компетентність – це спроможність за рахунок набутих знань, вмінь, відповідного професійного досвіду, поведінки, креативності виконувати певний комплекс функцій, зобов'язань.

Один із сучасних основних компетентностей керівника – є лідерські якості. Це перш за все здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство в колективі ґрунтується на ідеалах творчості, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей, надавати їм підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Окрім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різноманітним колективом, формувати в колективі почуття спільності, створювати команду і т.п.

Для сучасних керівників-лідерів публічної служби категорій «А», «Б» необхідно наявність основних професійних компетенцій:

- професійні знання;
- знання законодавства;
- знання антикризового менеджменту, стратегічного бачення;
- особисті якості (аналітичні здібності, вміння мислити критично,

добročесність тощо);

- знання організації;
- управління роботи в команді, розвиток взаємовідносин.

Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» [7] затверджено типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». В вищезазначених типових вимогах виокремлено, що особа, які претендує на зайняття посад державної служби категорії «А» має володіти такою компетентністю, як лідерство, яке включає в себе наступні вимоги до компетентності:

- 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, культури нульової толерантності до корупції.

Відповідно до наказу Національного агентства з питань державної служби від 15 січня 2021 р. №4-21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу» [8] особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» виокремлена така вимога до компетентності, як лідерство, яка включає в себе наступні компоненти вимоги:

- уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;

- сприяння всебічному розвитку особистості;
- уміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;
- здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби.

Згідно з абз. 2 ч. 1 ст. 27 Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» [9], абз. 2 п. 13 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10] конкурс на зайняття посад державної служби категорії «Б» або «В» проводить конкурсна комісія, утворена суб'єктом призначення.

Відповідно до п. 2 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10] проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби (далі - посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Відповідно до п. 6 вищезазначеного Порядку [10] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та

визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Загалом, конкурсна комісія на основі визначених чітких та конкретних критеріїв оцінювання повинна оцінити у кандидата:

- здатність виконувати посадові завдання та функції належним чином;
- мотивованість для зайняття посади в організації пристосованість до культури та колективу в організації.

Наприклад, лідерство можна визначити двома способами:

- лідерство: здатність керувати і впливати на те, як особа чи група здійснює діяльність для досягнення встановлених цілей
- лідерство: здатність використовувати відповідні етичні методи для керівництва особою чи групою для досягнення встановлених цілей

Перше визначення лідерства, хоча й видається слушним, проте не визначає характер методів, які лідер може застосувати для впливу на інших. Відповідно, керівник, який використовував загрози, виявив би лідерство згідно з цим визначенням. Цього не відбувається у випадку з другим визначенням, яке є більш чітким, зазначаючи, що методи повинні бути відповідними та етичними.

Проте так і залишається не зрозумілим, якими самими методами оцінювати таку компетентність, як лідерство.

Підставою для визначення критеріїв оцінювання сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є Національна рамка кваліфікацій – системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Відповідно до цього

документу кваліфікаційні вимоги до різних видів компетентностей фахівців формують в межах кваліфікаційних рівнів:

«знання» – осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні);

«уміння/навички» – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію);

«комунікація» – взаємодія осіб з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;

«відповідальність і автономія» – здатність особи застосовувати знання та навички самостійно та відповідально.

Отже, критерієм оцінювання когнітивного компоненту сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є знання, діяльнісного компоненту – уміння/навички, особистісного компоненту – комунікація, відповідальність і автономія.

Для оцінки лідерського потенціалу використовуються такі інструменти: ситуаційне або кейс-інтерв'ю, інтерв'ю за допомогою проєктивних питань (співбесіда).

Розглянемо можливі способи оцінки лідерських компетенцій для наступних ситуацій: готовність взяти на себе відповідальність за колектив, позитивне ставлення до людей, навчання, вміння та готовність надихати, вміння відстоювати власну точку зору, готовність до непопулярних рішень, вміння чути інших та ін. проводиться оцінка шляхом виставлення балів (0 - 1 - 2) відповідно до критеріїв, передбачених п. 46 та 52 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого

постановою КМУ від 25.03.2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10], які відображаються у відповідних відомостях та протоколі засідання. Залучена до роботи Комісії або конкурсної комісії особа оцінює лише ті вимоги до кандидатів, щодо оцінки яких її залучено.

На нашу думку, для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби має бути сформований діагностичний комплекс, який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби за чітко визначеними критеріями (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія) та показники оцінювання.

Діагностичний комплекс має включати в себе сукупність певних методів, методик, засобів, інструментів, алгоритмів, етапів і т. ін., які спрямовані на забезпечення якості процедур оцінювання рівнів сформованості компетентності «лідерство» у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Базовими методами оцінювання сформованості лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби є: співбесіда, вирішення ситуаційних завдань (кейс метод); тестування, зокрема і психологічне (це стандартизована методика, яка спрямована на визначення індивідуальних властивостей і якостей особистості (психофізіологічних та особистісних характеристик, здібностей, знань і умінь, станів).

За висновками експертів вищезазначені методи надійні, валідні і сприйнятливі до застосування в оцінюванні рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Тобто, методи оцінки когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади державної служби визначені, а от чітко визначених методик не має.

Нами було проаналізовано різні методики оцінки якостей особистості і за результатами проведеного аналізу пропонуємо при оцінці когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади державної служби використовувати наступні методики.

Методика шкали локусу контролю Дж. Роттера «Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК)» [11]. Опитувальник УСК (рівень суб'єктивного контролю) Джуліана Роттера діагностує локалізацію контролю над значущими подіями, в інших словах - рівень особистої відповідальності. В основі його лежить розрізнення двох локусів контролю - інтернального і екстернального і, відповідно, двох типів людей - інтерналів і екстерналів.

Дана методика виділяє два типи локусу контролю: екстернальний та інтернальний.

Інтернальний тип. Людина вважає, що події, що відбуваються з нею, залежать передусім від її особистісних якостей (компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей тощо) і є закономірними наслідками її власної діяльності.

Екстернальний тип. Людина переконаний, що її успіхи та невдачі залежать передусім від зовнішніх обставин – умов довкілля, дій інших людей, випадковості, везіння чи невдачі тощо.

Будь-який індивід займає певну позицію на континуумі, що задається цими полярними локусами контролю.

Опитувальник складається з 44 тверджень. Вимір локусу контролю як багатовимірний профіль, компоненти якого прив'язані до типів соціальних ситуацій різного ступеня узагальненості. Тому в методиці

виділяються кілька шкал – загальної інтернальності ІО, інтернальності в галузі досягнень ІД, інтернальності в області невдач ІН, інтернальності в сімейних відносинах ІВ, інтернальності у сфері виробничих відносин ІП, інтернальності в області міжособистісних відносин ІМ та інтернальності стосовно здоров'я і хвороби З. Кандидату на зайняття посад державної служби пропонується відповісти на кожен пункт опитувальника, використовуючи (відзначаючи на бланку) пункти у стовпчиках «+» зі своїм знаком і відповіді на пункти у стовпчиках «-» із зворотним знаком. За пункт зі знаком «+» нараховується 1 бал, зі знаком «-» нараховується 0 балів. Для зручності обробки використовуються спеціальні бланки. Обробка методики полягає у підрахунку балів. За результати отриманих балів дається характеристика по кожній шкалі.

1. Шкала загальної інтернальності – ІО. Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, таким чином, вони почувають свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою ІО відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між своїми діями і значущими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати цей зв'язок і думають, що більшість подій і вчинків є результатом випадку або дій інших людей.

2. Шкала інтернальності в області досягнень – ІД. Високі показники за цією шкалою відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі домоглися всього того хорошого, що було і є в їх житті, і що вони здатні з успіхом переслідувати свої цілі в майбутньому. Низькі показники за шкалою ІД свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам - везінню, щасливій долі або

допомозі інших людей.

3. Шкала інтернальності в області невдач – ІН. Високі показники за цією шкалою говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях. Низькі показники ІН свідчать про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати ці події результатом невдачі.

4. Шкала інтернальності в сімейних відносинах – ІВ. Високі показники означають, що людина вважає себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті. Низький ІС вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, що виникають у його родині.

5. Шкала інтернальності в області виробничих відносин – ІП. Високий ІП свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні і т. д. Низький ІП вказує на те, що людина схильний надавати більшого значення зовнішнім обставинам - керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

6. Шкала інтернальності в області міжособистісних відносин – ІМ. Високий показник ІМ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої формальні і неформальні відносини з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію. Низький ІМ, навпаки, вказує на те, що людина не може активно формувати своє коло спілкування і схильний вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності партнерів.

7. Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби – З. Високі показники свідчать про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій.

Людина з низьким вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів.

Дослідження самооцінок людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким УСК (рівень суб'єктивного контролю) характеризують себе як егоїстичних, залежних, нерішучих, несправедливих, метушливих, ворожих, невпевнених, нецирих, несамотійних, дратівливих. Люди з високим УСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здатними, дружелюбними, чесними, самотійними, незворушними. Таким чином, УСК пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю і самотійністю особистості, тобто ця методика показує чи наявні у особи лідерські якості чи ні.

Методика «Визначення прагнення до ризику та рівня мотивації досягнення цілі й успіху» Т. Елерса [12]. Діагностуючи людину, щоб визначити мотивацію до досягнення успіху, Елерс виходив з позиції: «Людина, у якій домінує мотивація до успішного результату, віддає перевагу середньому або низькому рівню ризику. Людина схильна уникати надто великого рівня ризикованості. При орієнтації на успішний результат, надія на нього, як правило, скромніша, ніж при більш слабо вираженій орієнтації на успіх, але такі люди наполегливо працюють, щоб досягти успіху, вони прагнуть до цього». Вона містить 40 запитань, що стосуються життєвих ситуацій, і вимагають оцінити наскільки ці твердження відповідають тому, що респондент, зазвичай, робить, відчуває, розмірковує. Вони вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», тобто респондент має можливість отримати від 0 до 40 балів.

За результатами проходження Елерс формує 4 рівні мотивації досягнення цілі й успіху:

- від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації; п
- понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху.

Методика «PSK» Шуберта «Діагностика рівня особистісної готовності до ризику» [13]. Методика дозволяє оцінити ступінь готовності до ризику. Ризик визначається як дія навмання з надією на вдалий результат або як можлива небезпека, як дія, вчинена в умовах невизначеності.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникання невдач (захисту). Готовність до ризику прямо пропорційно пов'язана з числом допущених помилок. Оцінюючи ступінь своєї готовності, кандидати на зайняття посад державної служби мають обирати відповідний бал за кожну відповідь з 25 запропонованих запитань за такою схемою: «повністю згоден», «безумовно так» оцінювання «+2 бали»; «більше так, ніж ні » – «+1 бал»; «щось середнє» – «0 балів»; «більше ні, ніж так» ставиться «-1 бал»; «повністю не згоден» – «-2 бали». Таким чином респондент може отримати від «-50» до «50» балів.

Інтерпретація результатів:

- менше -30 балів : занадто обережні;
- від -10 до +10 балів: середні значення;
- понад +20 балів: схильні до ризику

Методика «Особистісна готовність до змін (PCRS)», що розроблена канадськими ученими Ролніком, Хезером, Голдом и Халом, переклад і апробація були здійснені Н. Бажановою, Г. Балдієром. Вибір цієї методики зумовлений можливістю виявити настанову на зміни за сім'ю шкалами: пристрасність (енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус), винахідливість (розглядається як вміння знаходити виходи зі складних ситуацій звертатися до нових джерел для вирішення нових проблем),

оптимізм (великі надії, віра в успіх, небажання орієнтуватися на найгірший розвиток подій, прагнення фіксуватися не стільки на проблемах, скільки на можливостях їх вирішення), сміливість (тракується як бажання до нового, невідомого, відмова від випробуваного і надійного), адаптивність (передбачає вміння змінювати свої плани і рішення, перебудовуватися в нових ситуаціях, не наполягати на своєму, якщо ситуація цього вимагає), упевненість (ґрунтується на вірі в себе, у свою гідність і у свої сили, в те, що все можливо, варто того захотіти), толерантність до невизначеності (спокійне ставлення до відсутності чітких відповідей, самовладання в ситуаціях, коли нечітка сутність того, що відбувається, або невідомий кінцевий результат справи, якщо не визначено цілі та очікування, якщо розпочата справа залишається незавершеною).

Для кількісного аналізу отриманих результатів використовують запропонований авторами методики ключ. Для шкал, до складу яких входять прямі твердження, кожній відповіді привласнюється бал від 1 до 6 (1 бал – «ні», 6 балів – «так»). Для шкал зі зворотними твердженнями бали присвоюються в дзеркальному порядку від 6 до 1 (6 балів – «ні», 1 бал – «так»). Оскільки питальник містить 35 запитань, то респондент мав можливість отримати від 35 до 210 балів.

Методика «Толерантність до невизначеності» С. Баднера в адаптації Г. У. Солдатової Опитувальник С. Баднера містить у собі 16 питань, що об'єднані в три шкали. Міститься у ньому й загальний показник толерантності/інтолерантності до невизначеності. У наукових працях вчених було виділено ряд характеристик невизначених ситуацій і серед тих, що часто зустрічаються відносять – новизну, суперечливість, складність, які С. Баднер у даній методиці визначив як субшкали. Це є вагомою особливістю цього опитувальника. Адже дослідник має можливість визначити що є джерелами інтолерантності до невизначеності. Додаткові шкали, що виділив Баднер щодо інтолерантності до новизни,

суперечливості та складності вирішення у методиці існують не тільки для встановлення основного джерела інтолерантності до невизначеності, а і для дослідження, до яких саме характеристик невизначених ситуацій опитуваний проявляє толерантне або інтолерантне ставлення. А також дає можливість визначити рівень даної характеристики особистості.

Для кількісного аналізу отриманих результатів авторами методики запропонований ключ. Кандидатам на зайняття посад державної служби пропонується 16 тверджень, де ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними нижче твердженнями оцінювали за семибальною шкалою таким чином: 7 балів – абсолютно згоден; 6 – згоден; 5 – скоріше згоден; 4 – не знаю; 3 – скоріше не згоден; 2 – не згоден; 1 – абсолютно не згоден. Зауважимо, що загальна сума балів, набраних за всіма 16 пунктами, свідчить про рівень толерантності до невизначеності. Отже, за зазначеною методикою респондент може отримати від 16 до 112 балів, при цьому чим вищий цей показник, тим респондент більше інтолерантен до невизначеності.

Тест на асертивність [14]. Асертивність (англ. – впевненість у собі, своїх домаганнях) – це здатність особистості відкрито і вільно заявляти про свої бажання, вимоги і добиватися свого, незважаючи на труднощі, та, коли це потрібно, змінювати тактику своєї поведінки.

У житті кожного, а особливо в управлінській діяльності, часто зустрічаються ситуації, коли оточуючі жадають від нас того, чого ми самі не бажаємо, чи діють всупереч нашим інтересам. Такі ситуації неприємні, і доводиться шукати вихід із ситуації, що склалася. За допомогою тесту на асертивність можна зрозуміти на скільки кандидат на зайняття посади державної служби рішучий і самостійний або занадто делікатний, податливий та не рішучий. Кандидатам на зайняття посад державної служби пропонується надати відповіді на 20 запитань. За кожну відповідь респондент отримує від 1 до 4 балів.

За загальною кількістю отриманих балів можна зробити наступні висновки:

- результат більше 70 балів – хоча особа належить до тих, хто не дає вити із себе мотузки, з підлеглими і оточуючими вона часто агресивна і безцеремонна;
- результат 50-70 балів, то у особи нормальний рівень асертивності. Вона може процвітати в управлінській діяльності.
- результат 30-50 балів свідчать про те, що, коли мова заходить про щось важливе, особі не вистачає впевненості в собі і рішучості.

Ступінь своєї асертивності можна більш наочно уявити, дивлячись на шкалу на рис. 1.

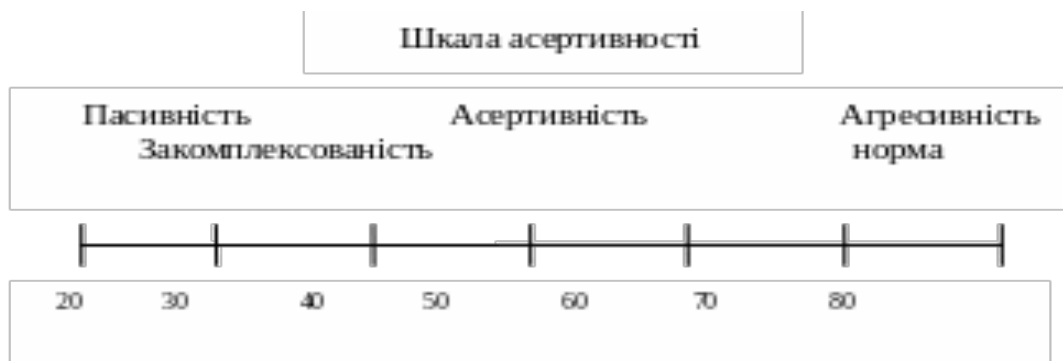


Рис. 1. Шкала асертативності

Джерело: [11]

Методика А. Лачинса «Гнучкість мислення». Гнучкість мислення – вміння швидко оцінювати ситуацію, швидко обмірковувати й приймати необхідні рішення, легко переключатися з одного способу дії на інший.

Вона дає змогу виявити лабільність (пластичність) мислення, здатність особи легко та швидко переходить від однієї діяльності до іншої, оперативно реагує на зміни нової вхідної ситуації, здатність приймати адекватні рішення. Також за допомогою цієї методики досліджується ригідність мислення - якість особистості, яка проявляється в негнучкості, стереотипності, інертності поведінки, нездатності до швидкої зміни

поведінки: реагуванні на різні ситуації різними шляхами і засобами. Звичайно, абсолютна ригідність впливає на поведінку особистості і на характер її взаємовідносин з оточуючими людьми. Якщо людина не здатна піти на поступки, увійти в положення іншої людини, то це викликає певні непорозуміння, і як наслідок цього - виникає конфліктна ситуація, що ускладнює професійно-комунікативну діяльність.

Методика обробки та аналізу даних: по-перше, обчислюється кількість написаних літер у кожному завданні (M_1, M_2, M_3, M_4); по-друге, середній коефіцієнт $M_{сер} = (M_2 + M_3 + M_4)/3$; по-третє, визначали коефіцієнт креативної гнучкості: $K_{гнуч.} = M_{сер.}/M_1$. Відтак, загальний бал, який мав отримати респондент, змінювався у межах від 0 до 1.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На нашу думку, для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби має бути сформований діагностичний комплекс, який буде спрямований на отримання даних, що характеризують стан прояву когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби за чітко визначеними критеріями (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія) та показники оцінювання.

Діагностичний комплекс має включати в себе сукупність певних методів, методик, засобів, інструментів, алгоритмів, етапів і т. ін., які спрямовані на забезпечення якості процедур оцінювання рівнів сформованості компетентності «лідерство» у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Нами було проаналізовано різні методики оцінки якостей особистості і за результатами проведеного аналізу запропоновано використовувати при оцінці когнітивного, діяльнісного і особистісного компонентів лідерської компетентності кандидата на зайняття посади

державної служби такі методики, як методику шкали локусу контролю Дж. Роттера «Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК)», методику «Визначення прагнення до ризику та рівня мотивації досягнення цілі й успіху» Т. Елерса, методику «PSK» Шуберта «Діагностика рівня особистісної готовності до ризику», методику «Особистісна готовність до змін (PCRS)», методику «Толерантність до невизначеності», тест на асертивність, методику А. Лачинса «Гнучкість мислення».

Використання вищезазначених методик дасть змогу більш якісно оцінити рівень лідерської компетентності у кандидата на зайняття посад державної служби.

Література

1. Ліпенцев А. 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> (дата звернення: 04.09.2024).

2. Нестуля О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. О. Нестуля, С. Нестуля, В. Карманенко. К.: Знання. 2013. 287 с.

3. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І. Сурай, С. Держановська. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.

4. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 7 (13). С. 3–13.

5. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2.

6. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 17. С. 178–182.

7. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.09.2024).

8. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

9. Про державну службу: Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.09.2024).

10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.09.2024).

11. Опитувальник Роттера. URL: http://psychologis.com.ua/oprosnik_rottera.htm (дата звернення: 28.08.2024).

12. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса. URL: https://stud.com.ua/17007/menedzhment/metodika_diaagnostiki_o_sobistosti_motivatsiyu_uspihu_elersa (дата звернення: 04.09.2024).

13. Діагностика рівня особистісної готовності до ризику ("PSK" Шуберта). URL: <https://studcon.org/diagnostyka-rivnya-osobystisnoyi-gotovnosti-do-ryzyku-rsk-shuberta> (дата звернення: 04.09.2024).

14. Тест на асертивність і шкала асертивності. URL: <https://studfile.net/preview/8889783/page:12/> (дата звернення: 04.09.2024).

References

1. Lipentsev, A. (2013). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh : teoretychnyi ta metodolohichnyi aspekt [Leadership development in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects]. *Demokratychnе vriaduvannia*. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf> [in Ukrainian].

2. Nestulia, O. Nestulia, S. and Karmanenko, V. (2013). Osnovy liderstva. Treninh liderskykh yakosti ta praktychnykh navychok menedzhera: navch. posib. [Fundamentals of leadership. Training of leadership qualities and practical skills of a manager: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine. P. 287 [in Ukrainian].

3. Surai, I. and Derzhanovska, S. (2015). Osoblyvosti formuvannia liderstva v systemi derzhavnoho upravlinnia v Kanadi [Features of leadership formation in the public administration system in Canada]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. vol. 1 (24). p. 24 [in Ukrainian].

4. Kovbasiuk, Yu. (2014). Rozvytok liderstva na derzhavnii sluzhbi yak umova nalezhnoho vriaduvannia [Development of leadership in the civil service as a condition for good governance]. *Daidzhest Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. vol. 7 (13). pp. 3–13 [in Ukrainian].

5. Chechel, A. (2016). Rozvytok liderskykh yakosti derzhavnykh sluzhbovtsiv yak shliakh udoskonalennia kompetentnisno-orientovanoi modeli

upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-oriented model of personnel management in the civil service]. *Universytety i liderstvo*. vol. 2 [in Ukrainian].

6. Protsak, K. (2017). Liderstvo yak yakisna kharakterystyka kerivnoho personalu publichnoi sluzhby [Leadership as a qualitative characteristic of the management personnel of the public service]. *Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky*. vol. 17. pp.178–182 [in Ukrainian].

7. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category "A": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

8. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories "B" and "V" and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].

9. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

10. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Rotter's questionnaire. URL: http://psychologis.com.ua/oprosnik_rottera.htm [in Ukrainian].

12. T. Elers' method of personality diagnosis for motivation to success. URL: https://stud.com.ua/17007/menedzhment/metodika_diaagnostiki_osobistosti_motivatsiyu_uspihu_elersa [in Ukrainian].

13. Diagnosis of the level of personal readiness for risk ("Shubert's RSK"). URL: <https://studcon.org/diagnostyka-rivnya-osobystisnoyi-gotovnosti-do-ryzyku-rsk-shuberta> [in Ukrainian].

14. Assertiveness test and assertiveness scale. URL: <https://studfile.net/preview/8889783/page:12/> [in Ukrainian].