

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ
ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи
8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
І.С. Русанова

Керівник: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.істор.н. Приймак О.М.

Рецензент: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.філос.н. Масюк О.П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та
управління

_____ Т.І.Бутченко
«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ
Русановій Інні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Діагностика ефективності технології розвитку
лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

керівник роботи Приймак Олег Миколайович, д.і.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Харченко Ю.Г. Поняття та особливості
адміністративно-правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування.
Право та державне управління. 2012. № 3 (8). С. 112-115.; Сурмін Ю.П.,
Туленков М. В. Теорія соціальних технологій. К.: МАУП, 2004. 608 с.; Левківська
Н.В. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання
правового регулювання в Україні. Державне управління та практика. 2009. № 1.
С. 19-27.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Охарактеризувати стан наукової розробки теми; 2. уточнити головні поняття «публічне управління», «посадова особа місцевого самоврядування», «лідерські якості»; 3. описати принципи та методи дослідження лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування; 4. з'ясувати сутність та особливості повсякденної професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування; 5. виявити фактори формування та структуру лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування; 6. класифікувати технології розвитку лідерських якостей; 7. розробити методiku та критерії оцінки рівня розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування; 8. проаналізувати результати дослідження розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування м. Покров Дніпропетровської області.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – липень 2021	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	<i>виконано</i>

Студент _____ І.С. Русанова

Керівник роботи _____ О.М. Приймак

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: складається з 100 сторінок, 85 позицій у списку літератури.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТРЕНІНГ

Метою дослідження виступає: ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження: виступають інституційні засади розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації та розбудови публічності.

Предмет дослідження: ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Методи наукового дослідження: дедукції, індукції, аналізу, синтезу, класифікації, нарративний, опитування, вторинної обробки даних.

Гіпотеза дослідження: ефективність технологій розвитку лідерських якостей публічних осіб місцевого самоврядування матиме високий рівень у разі сприйняття останніми відповідних профільних тренінгів як невід'ємної складової підвищення професійної кваліфікації.

Висновки: 1. технології розвитку лідерських якостей на сьогодні широко використовуються в межах низки тренінгових програм й, у процесуальному контексті, поділяються на кабінетну та інтерактивну складові. 2. специфіка професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування обумовила використання психо-діагностичної та соціологічної методик оцінки ефективності технологій розвитку лідерських якостей. 3. внаслідок того, що розвиток лідерських рис не прописаний в посадових інструкціях і не є індикатором компетентності службовців місцевого самоврядування, рівень професіоналізму, на їх думку, визначається не скільки розвинутими лідерськими якостями, скільки якістю наданих послуг та результативністю адміністративних чи публічно-управлінських процедур.

SUMMARY

Qualifying paper: consists of 100 pages, 85 items in the bibliography.

PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT OFFICIAL, LEADERSHIP QUALITIES, EFFICIENCY, TRAINING.

Purpose of research: the effectiveness of technologies for the development of leadership qualities of local government officials.

Object of research of qualification work: the institutional principles of local government development in the context of decentralization and public development.

Subject of research: the effectiveness of technologies for the development of leadership qualities of local government officials.

Methods of research: deduction, induction, analysis, synthesis, classification, narrative, polling, secondary data processing.

Hypothesis: The effectiveness of technologies for the development of leadership qualities of local government officials will be of high level if the latter ones perceive the relevant specialized trainings as an integral part of professional qualification development.

Conclusions: 1. Leadership development technologies are currently widely used in a number of training programs and, in a procedural context, are divided into desk and interactive components. 2. The specific nature of the professional activities of local government officials led to the use of psycho-diagnostic and sociological methods for evaluating of the leadership development technologies effectiveness. 3. Thereof the development of leadership traits is not spelled out in job descriptions and is not an indicator of competence of local government officials, the level of professionalism, in their opinion, is determined not so much by strong leadership qualities, but rather by the quality of the provided services and the efficiency of administrative or public management procedures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1. Стан наукової розробки теми.....	10
1.2. Зміст основних понять: «публічне управління», «посадова особа місцевого самоврядування», «лідерські якості».....	19
1.3. Принципи і методи дослідження лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.....	26
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	33
2.1. Сутність та особливості повсякденної професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування.....	33
2.2. Фактори формування та структура лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування	47
2.3. Технології розвитку лідерських якостей.....	59
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	71
3.1. Методика та критерії оцінки рівня розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.....	71
3.2. Результати дослідження розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування м. Покров Дніпропетровської області.....	78
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним з першочергових завдань на шляху розбудови державності в Україні стало реформування адміністративно-територіальної системи. Децентралізація в умовах збереження унітарної форми державного устрою змінює функції та завдання органів місцевого самоврядування, що приводить до суттєвих змін у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтованих на задоволення потреб територіальної громади та створення умов її подальшого соціально-економічного і культурного розвитку. Розширення функціональних завдань і обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування актуалізує питання підвищення ефективності їхньої професійної діяльності, необхідність професійно компетентного виконання покладених на них обов'язків. Публічність, як запорука розбудови демократії, вимагає розвитку у посадових осіб місцевого самоврядування лідерських якостей. Тому актуальність нашої магістерської роботи полягає у тому, що в ній проаналізовано феномен лідерства в такій підсистемі публічного управління та адміністрування, як місцеве самоврядування, досліджено співвідношення бюрократичних та лідерських рис у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування, виявлено роль технологій розвитку лідерських якостей у підвищенні рівня професійності службовців.

Тема еkleктичного, на перший погляд, поєднання формально адміністративних та неформально лідерських рис в переліку професійних компетентностей посадової особи місцевого самоврядування має значний науковий доробок. На сьогодні створено чимало концепцій та теорій щодо сутності цих двох моментів, а також розроблені різні класифікації щодо структури лідерства. Зокрема, існують основні підходи до структури лідерства: «Теорія особистісних рис», «Поведінкова теорія», «Ситуаційна модель лідерства», «Теорія харизматичного лідера» та «Партисипативна теорія». Деякі з них прямо пов'язані зі сферою публічного управління, а переважна більшість – носить загальнотеоретичний характер. Так, наприклад,

представники теорії особистісних рис досліджували питання щодо класифікації тих рис, що мають бути притаманні лідеру. Поведінкова теорія охоплює питання, щодо особливої поведінки лідера в управлінських ситуаціях, сформувала категорії поведінки лідерів. Ситуаційний підхід стверджує, що вирішальну роль для ефективності лідерства грають ситуаційні фактори, при цьому не відкидає важливість особистісних і поведінкових характеристик. Наступні теорії зазначають, що лідерство можливе лише за умов взаємодії лідера та послідовників і визначають умови ефективності цієї взаємодії. Дослідження представників теорії партисипативного лідерства в більшій мірі стосуються партнерської взаємодії в організації.

Проте феномен лідерства та його складові досі лишаються дискусійними питаннями в багатьох сферах, зокрема і в галузі публічного управління та теорії місцевого самоврядування. Саме тому ми досліджуємо ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, враховуючи ті особливості, які притаманні публічному управлінню та адмініструванню.

Проблемна ситуація полягає у тому, що у науковій літературі накопичено значний комплекс інформації щодо діагностики та розвитку лідерських якостей персоналу. Але ступінь адаптації його до бюрократичної, по суті діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є незначним. Питання ефективності тренінгів розвитку лідерсько-поведінкових якостей в раціонально адміністративному соціальному середовищі закладів місцевого самоврядування може не знайти позитивної відповіді, бо воно знаходиться у певному протиріччі усталеним в останньому нормам і ціннісним орієнтирам професійної субкультури.

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступають інституційні засади розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації та розбудови публічності.

Предметом дослідження є ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Мета дослідження: ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Досягнення мети стало можливим за допомогою вирішення наступних дослідницьких завдань:

- охарактеризувати стан наукової розробки теми;
- уточнити головні поняття «публічне управління», «посадова особа місцевого самоврядування», «лідерські якості»;
- описати принципи та методи дослідження лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування;
- з'ясувати сутність та особливості повсякденної професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування;
- виявити фактори формування та структуру лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування;
- класифікувати технології розвитку лідерських якостей;
- розробити методику та критерії оцінки рівня розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування;
- проаналізувати результати дослідження розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування м. Покров Дніпропетровської області.

Гіпотеза дослідження: ефективність технологій розвитку лідерських якостей публічних осіб місцевого самоврядування матиме високий рівень у разі сприйняття останніми відповідних профільних тренінгів як невід'ємної складової підвищення професійної кваліфікації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у тому, що у ній вперше, на рівні досліджень такого типу, розкрито тему діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування.

Структура роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Стан наукової розробки діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування

Тема діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування на сьогодні не стала об'єктом окремого комплексу досліджень. Окремі аспекти її розкриті в роботах фахівців з теорії публічного управління та адміністрування, теорії місцевого самоврядування, соціології управління, теорії лідерства. Хоча остання група праць є найбільш чисельною, вважаємо необхідним спочатку охарактеризувати науковий доробок фахівців теоретико-управлінського напрямку.

В руслі концепції публічного управління з II третини XX ст. формуються перші розробки теорії місцевого самоврядування. Останні як наука і практика розглядалися в роботах О. Амбарцумова, І. Архангельського, А. Ансоффа, Ю. Васильєва, Х. Вольфанга, Д. Гвішіані, Д. Діксона, П. Друкера, В. Кабакова, В. Мещерякова, Г. Попова, та інших дослідників [28, с. 46].

Загальнотеоретичним аспектам діяльності органів останнього були також присвячені праці Д. Кліланда, У. Кінга, Ч. Мілса, К. Манхейма, М. Роберта, К. Янга та інших. У роботах Г. Абрамової, В.Ворони, В. Голікова, Д. Даниленка, Ю. Красовського, В. Леги, В. Міщенко, Ю. Пахомова, Л. Потехіної, М. Пласкунова, Ю. Саєнка, М. Сахарова [56, с. 82], та інших науковців де аналізувалися проблеми підвищення ефективності управління, публічно-управлінських механізмів, а також становлення та розвитку

соціально-адекватного менеджменту, підготовки публічних чиновників [19, с. 22].

Слід також додати, що в сучасній Україні темі діяльності органів місцевого самоврядування присвячено достатньо велику кількість наукових досліджень. Проблеми публічного управління та його невід'ємної складової – місцевого самоврядування – як міждисциплінарного об'єкта, філософські та соціологічні його аспекти, аналіз ролі та якості організаційної субординації, процесів прийняття рішень, комунікації, реалізації влади, впливу, сутності бюрократичної субкультури знайшли своє відображення в роботах В. Абізова, М. Гараджі, П. Гоменюка, В. Дієва, М. Дмитрієвої, І. Мартинюка, О. Тимошенкової, Ф. Хеді, В. Южакова.

Бюрократичній праці, як різновиду професійної діяльності, присвячені дослідження Л. Бажуткіної, Г. Дмитренка, В. Жбанова, В. Пилипенка, Т. Погорелової [22, с. 17]. Проблема управлінського відчуження та бюрократизму в органах місцевого самоврядування розглядалась в роботах А. Бузгаліна, І. Кального, А. Огурцова, М. Чешкова, а наукові пошуки М. Іванова, С. Колупаєва, Г. Кочеткова, Ф. Котлера, А. Кутейникова, Е. Уткіна та інших вчених проводились в галузі інноваційного менеджменту організації [14, с. 36].

Різноманітні прикладні аспекти управління внутрішньо організаційними процесами в закладах системи місцевого самоврядування знайшли своє висвітлення в роботах Р. Арона, Р. Блейка, П. Блау, В. Боголепова, М. Вудкока, В. Дункана, К. Кіллена, М. Маркова, В. Новікова, А. Ручки, Л. Сокурянської, М. Чурилова [39, с. 57]. та інших дослідників. Чимало праць у сучасній науковій літературі присвячено дослідженню морально-етичній складовій повсякдення посадових осіб місцевого самоврядування, а також проблемам формування теоретичних засад публічного управління та адміністрування. Серед авторів цих праць – А. Алі-Заде, В. Бакіров, В. Борисенко, А. Герасимчук, Т. Герені, П. Гнатенко, В. Грачов, М. Головатий, К. Грищенко, А. Гусейнов, О. Донченко, А.

Єрмоленко, А. Кривенков, В. Князєв, В. Малахов, І. Надольний, М. Пітерс, Т. Рудницька, Н. Смелзер, В. Тихонович, Г. Щокін, О. Яновський [39, с. 69]. та інші.

Важливо зазначити, що низка досліджень з проблем трансформації та ціннісно-нормативної регуляції різних аспектів професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування виконана М. Бобневою, В. Врублевським, Є. Головахою, В. Корольком, Н. Костенко, О. Куценко, С. Макеєвим, М. Михальченком, В. Оссовським, Н.Паніною, Є. Пеньковим, І. Прибитковою, І. Поповою, Л. Сохань, Є. Суїменком, В. Танчером, Л. Хижняк, В. Хмельком, М. Шульгою, В. Ядовим та іншими науковцями [20, с. 14].

Соціально-психологічна особливість феномена лідерства обумовила появу надзвичайно великої кількості різних концепцій лідерства, висвітлення яких в науковій літературі відрізняється за логікою викладу матеріалу та за рівнем деталізації. Зокрема, варто звернути увагу на модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона, на ситуаційну модель прийняття рішень Врума-Йеттона, на 19 категорій поведінки лідера, запропонованих Г. Юклом та багато інших. Сучасні проблеми та підходи до вивчення лідерства, найбільш повно розглянуті у підручниках С. П. Роббінса і Д. А. Де Ченцо, Р. Дафта. Окремі аспекти практичного застосування результатів теоретичних досліджень лідерства оригінально висвітлені у монографії А. І. Кредісова та Є. Г. Панченка.

Дослідники в першій половині минулого століття не розрізняли лідерство і керівництво адже мова йшла про соціальне підпорядкування як таке або стосовно якої-небудь сфери управлінської діяльності. Тим не менш, вже Е. Богардусом перед лідером частково ставилася не тільки функція підпорядкування організації своєї соціальної групи, але і функція представлення її інтересів зовні. Спочатку йшлося про особистісні якості, які роблять людину лідером групи. Пізніше, за рахунок такого інструменту, як факторний аналіз, гіпотези стали звучати складніше, багатомірніше, але незмінним залишалося одне – уявлення про те, що причини лідерства варто

шукати в особистості самої людини, у властивих їй якостях. Як правило, виділялися в основному позитивні та високоморальні якості лідера. Необхідно відзначити ряд узагальнюючих досліджень лідерства з позиції «теорії рис»: роботи К. Берда та Р. Стогділл, які в 1940 р. і в 1948 р., проаналізували відповідні роботи у рамках «теорії рис», та прийшли до висновку про відсутність скільки-небудь вираженого зв'язку між наявністю будь-яких конкретних особистісних якостей і тим, чи займає ця конкретна людина лідерську позицію.

Зрозуміло, що настільки відверто продемонстрована неспроможність «теорії рис» як універсально-пояснювальної концептуальної схеми, що дозволяє дати вичерпний аналіз психологічної природи такого найважливішого соціально-психологічного феномена як лідерство, не могла не простимулювати створення принципово нової концептуальної моделі. Так настав етап пошуку підстав лідерства де завгодно, але поза особистістю самого лідера. Однією з теоретичних побудов такого типу стала система бачення лідерства як функції групи. Подібної позиції дотримувалися Дж. Хоманс і деякі інші дослідники, які прийшли на зміну прихильникам «теорії рис». Відповідно до цього підходу, позиція лідера являє собою, по суті, статус, доступний будь-якому члену групи, який може організувати її для досягнення поставлених перед нею ключових завдань. Відзначимо, що подібний підхід до розуміння природи і підстав лідерства, в спеціальній літературі отримав назву «теорія лідерства як функції групи». Подібний підхід акцентує увагу на тому, що лідер повинен насамперед задовольняти інтереси групи і практично забуває про те, що він може їх формувати як особистість, яка наділена соціальною владою. А. В. Петровський досить жорстко критикує такий підхід, відзначаючи відсутність у ньому «доказового характеру» [41, с. 30]. Р. Л. Кричевський і М. М. Рижак також згадують, що такий підхід піддався критиці Ж. Піаже у зв'язку з тим, що лідер виглядав пасивним. Крім того, базове положення, згідно з яким лідер – це той член групи, який найбільш послідовно і жорстко дотримується норм і цінностей

спільноти, на пряму суперечить результатами ряду експериментальних досліджень, які демонструють, що саме лідеру надається групою можливість і право більше, ніж іншим, відступати від групових цінностей і норм, якщо це не несе небезпеки для існування співтовариства у групі.

Ще більш ранні спроби відмовитися від «теорії рис» були зроблені в руслі біхевіористичних концепцій. Вчені, близькі до даного підходу, розглядали лідерство з погляду двох підстав – успішності групової діяльності та взаємодії між людьми як самоцінного процесу. У числі прихильників цієї теорії необхідно згадати Р. Лайкерта, Р. Блейка і К. Левіна. Дослідження в рамках цього напрямку показали, що в різних ситуаціях ефективними виявляються різні моделі лідерства. Втім, мова, швидше, йде про порівняння в різних умовах авторитарної та демократичної моделі, модель потурання, хоча й виділена окремо, але виявляється неефективною практично у всіх умовах. На додаток до цих характеристик Р. Лайкерт класифікував лідерів за їх переважною орієнтованістю на досягнення групою мети або на своїх підлеглих (на практиці це означає лише можливість підлеглих впливати на розробку тактичних рішень або хоча б брати участь у їх підготовці).

Принципово інший напрям, де лідерство розроблялося як функція ситуації розглядали Р. Бейлс, Т. Ньюком та ін. За словами А. В.Петровського, який оцінював цей концептуальний напрям, його автори, спираючись на результати спеціальних спостережень і фіксуючи, що одні й ті ж люди в різних групах можуть займати різне положення, граючи в них різні ролі, зробили висновок, що лідерство – це не стільки функція особистості або групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних факторів при входженні в різні ситуації. У цьому напрямку працював і Ф. Фідлер. На його думку, якість роботи керівника залежить від обраного стилю управління в конкретних умовах і від можливостей людини впливати на інших. Ф. Фідлер прийшов до висновку, що керівник повинен міняти свій стиль поведінки та активізувати резерви необхідних якостей в залежності від

ситуації, причому поведінку керівник повинен контролювати в трьох аспектах:

1. Взаємовідносинах керівника і підлеглих, управлінця і команди;
2. Впливі на роботу персоналу;
3. Способі регламентації праці.

Дослідженнями Ф.Фідлера встановлено три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: рівень посадових повноважень, структура задач, взаємовідносини між лідером і членами групи. В ситуаціях які є сприятливими, або навпаки, вкрай несприятливих, лідер, орієнтований на задачу, досягає значно більших результатів, ніж лідер орієнтований на людей. При більш помірно сприятливих ситуаціях більш успішним є лідер, який орієнтується на людей. Тобто дана концепція спирається на те, що основні якості, що необхідні лідеру – це комунікативні якості та вміння застосовувати до персоналу необхідні методи впливу [13, с. 498 – 500].

Одна з останніх ситуаційних концепцій лідерства, що була запропонована У. Д. Реддіном, хоча докази на користь правильності його модель поки ще мізерні. На його думку, не існує єдиного найкращого стилю керівництва. Такі фактори, як: а) технологія, що використовується, б) система цінностей організації, в) керівник – лідер і його вимоги, г) колеги лідера і його підлеглі – впливають на вибір стилю лідерства.

За Реддіном, використання невідповідного стилю веде до того, що лідер сприймається підлеглими як людина, що грає невластиву йому роль.

Таким чином, У. Д. Реддін, користуючись двома параметрами – орієнтацією на завдання і орієнтацією на відносини (на людей), будує матрицю стилів яка залежить від наявності низького чи високого рівня даних параметрів у керівника – лідера, та від їх комбінації. Наступна матриця стосується безпосереднього сприйняття підлеглими наявності тієї чи іншої комбінації змінних у їх керівника.

Варто зазначити, що У. Д. Реддін не перший дослідник даного напрямку, модель якого формується на веденні змінних та на виведенні стилів управління. Модель Стінсона – Джонсона будується на таких змінних:

- 1) структурованість роботи (висока – низька);
- 2) можливості наступників (висока – низька).

Кожна з комбінацій має успішність, але лише залежно від ситуації для вирішення якої необхідно обрати той чи інший стиль управління.

Згодом виділяється «універсальний» лідер (на противагу «ситуативному»), лідерство якого чомусь незмінно відбувається в різних конкретних ситуаціях. Природа «універсального» лідера багатьма авторами інтерпретувалася як спростування цієї групи теорій, проте ряд дослідників, наприклад, Б. Басс, досліджують феномен «лідера взагалі» і пояснюють можливість його існування в логіці саме цієї парадигми. Так, за Б. Басом, людина, яка вже була лідером, багато в чому саме в силу цього володіє певними особистісними якостями, які допомагають їй стати лідером знову. Дослідження, проведені в цій логіці, широко поширені в західній управлінській науці.

Рішучим компромісом між теоріями, що ставлять явище лідерства у виняткову залежність від індивідуально-психологічної специфіки особистості лідера, і теоріями, які цю залежність ігнорують, стали так звані «синтетичні» моделі лідерства. Серед найбільш продуктивних представників цього напрямку необхідно назвати Д. МакГрегора і Б. Басса.

На думку Б. Басса, висловлену в контексті «синтетичного» підходу, лідерство визначається не однією змінною, а їх сукупністю, у тому числі цілями групи, особистістю лідера і факторами, що детермінують зміни в груповій поведінці. Ще одна спроба типологізації змінних, які вирішальним чином впливають на формування лідерства, була здійснена Д. МакГрегором. Він виділив наступні змінні: 1) характеристики лідера; 2) характеристики його послідовників (позиції, потреби і т.д.); 3) характеристики організації –

мета, структура, тип вирішуваних завдань; 4) соціальна, економічна і політична середина [27, с. 6].

Мабуть, жодний з теоретичних напрямків досліджень лідерства не може бути представлений кількістю напрацювань, порівнянних з кількістю пошуків, здійснених з позицій «синтетичного» підходу. Так, ще в 1974 р. Р. Стогдилл налічувала три тисячі таких робіт, а в 1981 р. Б. Басс – сім тисяч. Межі цього напрямку дуже широкі, оскільки до його представників можна віднести всіх, хто намагається знайти компроміс як мінімум між трьома позиціями: «лідерством як функцією індивідуально-психологічних особливостей», «лідерством як функцією групи» та «лідерством як функцією ситуації».

Змістовний поділ між лідерством і керівництвом було введено в одній з історично перших класифікацій малих груп, розробленій Е. Мейо. При цьому передбачалося, що існують «формальні» групи, в яких так звана структура влади (ролі членів групи і система підпорядкування) чітко регламентована і породжена особливим характером діяльності, заради якої група створена. Іншими словами, мова йшла про регламентування діяльності такої групи звідкись ззовні.

Протилежність «формальним» складають «неформальні» групи, які виникають і функціонують стихійно. Втім, досить скоро стало зрозуміло, що неможливо провести чіткий поділ на формальні та неформальні групи, якщо говорити про реально функціонуючі контактні спільноти. Вирішальною обставиною, що руйнує базові підстави такої дихотомії як «неформальні групи – формальні групи» є те, що практично неможливо зафіксувати в дійсності формальне співтовариство, в рамках якого не склалися б, незалежно від офіційних цілей його створення, неформальні підрозділи-підгрупи, а головне – неформальна структура взаємин і спілкування. Саме тому, у сучасній управлінській науці воліють оперувати таким змістовним поділом, який описується в термінах формальної та неформальної структур інтрагрупових відносин [27, с. 9].

Сьогодні зростає кількість вчених, які приходять до висновку про необхідність змістовного розділення понять «лідерство» та «керівництво». Наприклад, на думку Дж. Пфеффера, Б. Кармела та низки інших дослідників, настав момент для того, щоб обґрунтувати науково вивірені теоретичні уявлення про лідерство та керівництво.

Якщо говорити про вітчизняну управлінську науку, то феномен лідерства розглядається в працях С. А. Аліфанова, Г. М. Андрєєвої, А. І. Донцова, А. Л. Журавлева, Б. Д. Паригіна, А. В. Петровського, К. К. Платонова, В. Ф. Рубахіна та ін. Найбільш розгорнуту позицію щодо лідерства розробив Б. Д. Паригін, який вважав, що:

1. лідер в основному покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних відносин у групі, в той час як керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації;

2. лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища (якою і є мала група), керівництво – елемент макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

3. лідерство виникає стихійно, керівник будь-якої реальної соціальної групи або призначається, або обирається, але так чи інакше цей процес є не стихійним, а, навпаки, цілеспрямованим, здійснюваним під контролем різних елементів соціальної структури;

4. явище лідерства менш стабільне, висування лідера у великій мірі залежить від настроїв групи, в той час як керівництво – явище більш стабільне;

5. керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, має набагато більш визначену систему різних санкцій, яких немає в руках лідера;

6. процес прийняття рішення керівником (і взагалі в системі керівництва) значно більш складний і опосередкований безліччю різних обставин і міркувань, не обов'язково вкорінених в цій групі, в той час як лідер приймає більш неопосередковані рішення, що стосуються групової діяльності;

7. сфера діяльності лідера – здебільшого мала група, де він і є лідером, сфера дії керівника ширша, оскільки він представляє малу групу в більш широкій соціальній системі» [39, с. 310 - 311].

Таким чином, окремі аспекти магістерської роботи розкриті в працях теоретиків публічного та соціального управління, соціології влади та лідерства. Найбільший внесок у розкриття досліджуваної проблематики зробили такі науковці як Р. Арон, Р. Блейк, П. Блау, М. Дмитрієва, І. Мартинюк, О. Тимошенкова, Є. Головаха, В. Королько, Н. Костенко, О. Куценко, А. І. Донцов, А. Л. Журавлева, Б. Д. Паригін, А. В. Петровський. Разом з цим, відсутність у науковому доробку комплексної праці з теми діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування лише підсилює актуальність нашої магістерської роботи.

1.2 Зміст основних понять: «публічне управління», «посадова особа місцевого самоврядування», «лідерські якості»

Розкриття теми діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування не можливе без характеристики та уточнення низки понять. Їх сукупність, згідно з методом операціоналізації понять, можна поділити на декілька ланцюгів: 1) «управління» - «публічне управління» - «місьцеве самоврядування» - «посадова особа місцевого самоврядування» - «лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування»; 2) «управління» - «неформальне управління» - «лідерство» - «лідерські якості та поведінка» - «технології розвитку лідерських якостей».

Розвиток людини – це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього середовища.[11, с. 677]. Для нашого дослідження важливим є тлумачення

поняття розвитку, як ступеня освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості, щодо лідерських якостей, то їх розвиток характеризується кількісними та якісними показниками рівня тих навичок та вмінь, що характеризують лідера.

Управління – це складова частина функціонування систем організації різної природи: біологічних, технічних, соціально-економічних. У кожній з них існують об'єкти, які підпорядковують собі інші, а отже, і керують ними, змушують рухатися в певному напрямку, виконувати задані дії, організовують їх діяльність в цілому [35].

Згідно з великим тлумачним словником сучасної української мови «публічний» - це такий, який відбувається в присутності людей, публіки, прилюдний. За Л. Пала, публічний – це державна або публічна влада для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем [67, с. 28]. А. Селиванов акцентує увагу на те, що термін публічність є «юридичною ознакою присутності держави у суспільних відносинах, які врегульовані позитивним правом, коли громадянин сприймаючи Конституцію як Основний Закон, погоджується із передачею державі окремих природних суб'єктивних прав, які можуть відчужуватися», і, таким чином, публічна влада за своєю конституційно-правовою характеристикою набуває ознаки правосуб'єктності від суверенітету народу [65, с. 54].

«Принцип публічності», на думку Г. Атаманчука, включає «широкий доступ громадян до участі в питаннях управління шляхом обрання відповідних органів та громадського контролю за їх функціонуванням, відкритості функціонування згаданих органів, а також судовий контроль за дотриманням в управлінських процесах закріплених конституційно інтересів суспільства, прав і свобод громадян». Держава є офіційним представником усього суспільства, однак суспільна влада не може ототожнюватися ані з публічною, ані з державною, а публічна не вичерпується її державним різновидом. Остання є основною формою виявлення публічної влади, але не єдиною. Звичайно, і публічна, і державна влада є владою в суспільстві, і в

цьому розумінні мають суспільний, а не особистий характер. Однак поняття суспільної влади набагато ширше і публічної, і державної [52, с. 17].

Публічне управління – це владний вплив на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.) з метою досягнення цілей суспільного розвитку [31, с. 42].

Публічне адміністрування – регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного управління, пов'язана з реалізацією управлінських функцій способами, визначеними в інструкціях, регламентах і процедурах, яка концентрується на впровадженні в життя директив, розпоряджень, наказів тощо [31, с. 83].

Система місцевого самоврядування – це сегмент публічного управління, що являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та організаційних форм за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення. Це право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах кодифікованого права певної держави. Місцеве самоврядування – право та змога органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення [3, с. 39].

Органи місцевого самоврядування – це органи, що утворюються територіальною громадою (територіальними громадами району, області) у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділені відповідно до закону владними повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах [28, с. 19].

Державними службовцями є особи, на яких покладається безпосереднє виконання функцій держави на відповідній території, у конкретній галузі державного управління.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. В досліджуваній період в системі місцевого самоврядування існували такі посади як міський голова, вїйт, стряпчий, гласний, канцелярист, квартальний, сільський староста, волосний староста, земський начальник, писар [66, с 5].

Також, важливо зазначити, що існує формальне та неформальне управління, які взаємодоповнюють одне, формальне управління функціонує на організаційних положеннях, спирається на формальні заходи в управлінні, використання адміністративних важелів, жорсткий контроль за виконанням того, або іншого виду роботи. Неформальне управління спирається на неформальні відносини, лідерство та систему індивідуальних чи колективних відносин.

Функції неформального управління:

- 1) реалізація спільних матеріальних та соціальних інтересів.
- 2) захист від надмірного тиску адміністрації, надмірної інтенсифікації праці, підвищення норм виробітку, скорочення працівників тощо;
- 3) обмін важливою інформацією;
- 4) налагодження зв'язків які сприяють вирішенню не лише робочих, організаційних питань, а й особистих;
- 5) створення та збереження особливих цінностей групи, колективу;
- 6) задоволення потреб у груповій приналежності, у визнанні, повазі та ідентифікації. Це підвищує задоволеність працею і перебуванням в організації;
- 7) групові процеси, що створюють комфортні умови праці, впливають на створення сприятливого мікроклімату в організації;

8) інтеграція нових членів колективу, допомога їм в адаптації до групових норм та корпоративної культури організації. Прийняття їх у колектив допомагає їм швидше адаптуватися до вимог організації, дозволяє отримувати цінні поради і допомогу, полегшує різні види комунікацій.

Функції формального управління:

- 1) встановлення статусів, прав і обов'язків членів групи;
- 2) жорстке визначення та розподіл ролей;
- 3) забезпечення єдності всіх складових частин організації;
- 4) зв'язок різних підрозділів з їх загальними цілями;
- 5) доцільний суспільний поділ праці;
- 6) забезпечення підвищення ефективності за рахунок відомого обмеження різноманітності в організації [35].

Розглянувши категорії «формального» та «неформального управління», можна зробити висновок, що носієм формального управління є керівник, а неформального – лідер. Отже, наступне, на чому ми концентруємо свою увагу – це відмінності та схожі риси між керівником та лідером, інструменти їх впливу на персонал. Для цього з'ясуємо значення таких дефініцій як: «керівник», «лідер», «влада».

Керівник – найманий працівник, що виконує професійну діяльність з організації та керування діяльністю організації, наділений владними повноваженнями в межах визначених посадовою інструкцією. До числа керівників відносять лінійних і функціональних керівників організації та її структурних підрозділів.

Механізм управління є сукупністю певних стосунків між людьми, організаціями, управлінськими органами, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних зв'язків, що мають організаційний характер, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають між суб'єктом та об'єктом управління, а також між різними ланками управління.

Інструментом впливу на персонал керівника є влада, яка має більш формальний характер, отже влада – це інструмент соціального управління, який дає змогу чинити цілеспрямований вплив на поведінку людей. Її використання в організації може сприяти виникненню певних стосунків між людьми, спричиняти їх зміни чи припиненню. Влада дає право керівникові приймати рішення, вимагати виконання, контролювати, винагороджувати та карати.

Формальна влада – це влада, що обумовлена офіційним місцем особи, посадою що займає керівник у структурі управління організацією, і вимірюється або кількістю підлеглих, які прямо або опосередковано зобов'язані підкорюватися його розпорядженням, або обсягом матеріальних ресурсів, якими керівник може розпоряджатися без узгодження з іншими [38].

У випадку формальної влади, управління представлене у вигляді ієрархії посад, що мають жорстке підпорядкування. Але, крім формальної влади, існує і неформальна, яка часто призводить до розбіжностей щодо реальної влади.

Підлеглий – це людина, що перебуває під владою кого-небудь або в адміністративній залежності від когось.

Лідерство – це організаційний феномен, що виникає в процесі діяльності організації, характеризується вмінням впливати на інших членів групи задля досягнення спільної мети організації.

Лідер – це член формальної чи не формальної групи, що має авторитет серед учасників цієї групи, тому він наділений правом приймати рішення та представляти інтереси всієї групи в інших інстанціях.

З точки зору сучасної управлінської науки, керівник в організації є одночасно і лідером і формальним управлінцем, що діє в рамках наданих йому повноважень, саме тому його управлінська діяльність стає значно ефективнішою. Дії формального керівника як лідера не обмежуються

рамками повноважень чи структурою організації, а визначаються його впливом на інших людей.

Щодо характеру влади, яка є інструментом впливу лідера, то вона несе більш неформальний характер. Неформальна влада – це тип влади яким група наділяє лідера.

Важливо визначити, що сукупність наявності в керівника формальної та неформальної влади в організації, характеризується поняттям реальної влади. Реальна влада – це влада як посади, так і особистого впливу – авторитету. Вона обумовлена місцем людини не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин і вимірюється або кількістю людей, які добровільно готові цій особі підкоритися, або ступенем залежності її від оточуючих. Через розбіжність меж формальної і реальної влади часто їхні власники є різними особами, які навіть можуть протистояти один одному, що послаблює взаємне прагнення до монополізації влади.

Лідерські якості – це соціально-психологічні якості особистості, які являють собою поєднання знань, цінностей, навичок і особливостей поведінки, що базується на основі таких джерел влади з особистісною основою як «потреба у владі», «харизматична влада», «влада над груповою свідомістю», «влада спонукання».

Лідерська поведінка – це окремі дії, до яких вдається лідер при управлінні групою, зокрема такі дії, як, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення або критика окремих членів групи, зацікавленість у їхніх успіхах і допомога.

Послідовник – учасник лідерських відносин, наслідує лідера та іде за прикладом останнього.

Технології розвитку лідерських якостей – це сукупність низки різновидів програм та тренінгів розвитку лідерства та відповідних йому якостей у окремої особи.

Ефективність – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання.

Діагностика – це визначення значень параметрів досліджуваного об'єкта (по відношенню до теми нашої магістерської роботи – лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, а також технологій їх розвитку), що характеризують його стан.

Таким чином, головними поняттями магістерської роботи виступають «публічне управління», «управління», «місцеве самоврядування», «посадова особа місцевого самоврядування», «керівник», «підлеглий», «лідер», «послідовник», «лідерські якості». Ключовим серед них виступає «лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування», сутність якого полягає у визначенні його як сукупності соціально-психологічних якостей посадової особи місцевого самоврядування окреслених можливостями використання у повсякденній професійній практиці джерел влади не лише з організаційною, а й особистісною основою.

1.3. Принципи і методи дослідження лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування

Різномасштабне дослідження теми діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування зумовлює використання різних принципів та методів наукового дослідження.

До загальнонаукових принципів дослідження належать: історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний), а також принципи об'єктивності, моделювання та ін.

Принцип об'єктивності – науковий принцип, який зобов'язує дослідника розглядати явища та події у всій їх складності, багатогранності й суперечливості, з урахуванням усієї сукупності позитивних і негативних сторін їх змісту, незалежно від суб'єктивної думки дослідника. Ми дослідили феномен лідерства в усіх його проявах та поглядах на нього, а також виявили основні закономірності, які виділяли науковці щодо підходів до лідерства.

Сучасне науково-теоретичне мислення прагне розглядати сутність явищ та процесів, що вивчаються. Це можливо якщо розглядати явище цілісно, починаючи з його виникнення та розвитку, тобто застосувати історичний підхід для його вивчення. Перш ніж вивчати сучасний стан, необхідно вивчити генезис та розвиток феномена лідерства. У цьому зв'язку особливого значення набувають вивчення історичного досвіду, аналіз та оцінювання історичних подій, фактів, попередніх теорій у контексті їх виникнення, становлення та розвитку.

Отже, принцип історизму дає змогу дослідити виникнення, формування і розвиток процесів і подій у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей. Ми використовували принцип історизму, щоб визначити основні етапи формування поглядів на лідерство як феномен, дослідили як змінювалися погляди на лідерство та лідера, охарактеризували основні концепції та визначили, що на сучасному етапі управлінська наука спирається на ситуаційні моделі лідерства, проте не відкидає і здобутки «теорії рис», «поведінкової теорії» та ін.

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії виникнення термінів і тих понять, що вони позначають, використовується для розробки або уточнення змісту основних понять дослідження та їх обсягу, встановлення їх взаємозв'язків та підпорядкування, їх місця в понятійному апараті теорії, на якій базується дослідження. Цей принцип використовувався нами для визначення основних категорій дослідження. Ми виявили категорії, що мають родові ознаки і від них сформували ланцюги, до яких визначенні поняття входять як складові.

До загальнонаукової методології відноситься і принцип системності, застосування якого потребує кожен об'єкт наукового дослідження. Сутність його полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів (систем), як єдиного цілого у сукупності всіх елементів, що входять до системи та з урахуванням їх функцій. Згідно з принципом

системності, система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що розташовані в певному порядку. Як систему можна розглядати і певну науку, і діяльність, і об'єкт, який виступає множиною пов'язаних між собою елементів, компонентів, підсистем які наділені тими чи іншими функціями. Ми дослідили публічне управління та його складову – місцеве самоврядування як систему, складовими якої є формальні та не формальні відносини, визначили як взаємодіють між собою ці складові, а також як вони формуються, виявили як взаємодія цих двох компонентів впливає на посадову особу місцевого самоврядування як на професіонала та ймовірного носія лідерських якостей.

Реалізація цих принципів стала можливою за допомогою загальнонаукових методів (моделювання, аналізу, синтезу, абстрагування, індукції, дедукції, класифікації, логічного), міждисциплінарних (ретроспективного, футороспективного, наративного), а також конкретно наукових – фокусованої групової дискусії та діагностики лідерських якостей особистості (детальна характеристика сутності останніх наведена у підрозділі 3.1.).

Слово «метод» грецького походження (metodos), що в перекладі означає спосіб досягнення певної мети.

При оцінці можливостей перерахованих методів треба враховувати, що жодний із них сам по собі не може цілком забезпечити роботу над вирішенням складної дослідницької проблеми. Кожний метод відбиває один якийсь бік функціонування державного сегменту соціального управління і тому не може бути поданий як єдиний. З огляду на це необхідно використовувати весь арсенал методів дослідження в комплексі: і загальні, і спеціальні методи в їх найтіснішому взаємозв'язку

Для того щоб, дослідити зовнішні і внутрішні зв'язки об'єкта, використовується метод моделювання. За його допомогою вивчаються ті процеси та явища, що не піддаються безпосередньому вивченню. Метод моделювання за допомогою створення моделі виявляє суттєві ознаки явищ та

процесів. У своєму дослідженні ми моделюємо наслідки цілеспрямованих впливів певних технологій на розвиток лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Аналіз – метод дослідження, сутність якого полягає у тому, що предмет дослідження розкладається на частини і кожна з цих складових досліджується окремо. Метод теоретичного аналізу в нашому дослідженні дає можливість розглядати явища та процеси, які стосуються лідерства в закладах та установах місцевого самоврядування, у різноманітних співвідношеннях, виділяти найбільш суттєві ознаки, властивості, зв'язки. За допомогою теоретичного аналізу з'являється можливість завдяки мисленню, пам'яті, уявленню, охопити одночасно велику кількість фактів, виявляючи можливі зв'язки.

У процесі написання роботи цей метод допомагає вичленити окремо цілі, зміст, зовнішні умови, технологію, організацію, систему взаємовідносин суб'єктів та ін. Метод використовувався для відокремлення етапів розвитку уявлень про лідерство та роль лідерських якостей серед особистісних рис посадової особи місцевого самоврядування. Як бачимо, використання теоретичного аналізу дає можливість більш прискіпливо дослідити елементи об'єкта.

Синтез – цей метод дослідження є протилежним до аналізу і дозволяє здійснювати об'єднання частин об'єкта, який був розкладений у процесі застосування методу аналізу, встановлюючи зв'язки між частинами і даючи можливість пізнавати об'єкт дослідження як єдине ціле.

Саме використовуючи метод синтезу, ми маємо можливість відтворити предмет дослідження як систему зв'язків, взаємодій з акцентуванням уваги на найбільш суттєві компоненти. В межах магістерської роботи його було використано при створенні узагальнюючого образу лідера-керівника органу місцевого самоврядування, а також при написанні проміжних та кінцевих висновків.

Індукція – це метод пізнання, за яким із приватних фактів та явищ виводяться загальні принципи та закономірності, тобто при використанні цього методу логіка мислення розвивається від конкретного до загального. Метод індукції особливо ефективно використовується у тих дослідженнях, в основу яких покладено дослід, експеримент і спостереження, що надають можливість збору емпіричних фактів. Вивчаючи ці факти, дослідник встановлює явища, які мають повторювальний характер, і на цій підставі вибудовує індуктивний умовивід. Він став у нагоді загальної характеристики лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, а також виявлення впливу технологій їх розвитку.

Дедукція – це метод пізнання, за допомогою якого приватні положення виводяться з загальних, тобто це метод переходу від загальних уявлень до приватних. Дедукція відрізняється від індукції прямо протележним рухом думки. Метод дедукції ґрунтується на загальному судженні. Його ми використали під час пошуку можливостей розвитку лідерства та лідерських відносин у комунікативному просторі системи місцевого самоврядування.

У роботі також використані й емпіричні методи, серед яких:

Порівняння – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Ми використовували метод порівняння у вивченні основних моделей та концепцій лідерства, задля співставлення їх положень. Метод порівняння буде плідним, якщо при його застосуванні виконуються такі вимоги:

- порівнювати можна лише ті явища які мають певну об'єктивну спільність;
- порівняння здійснюється на основі найважливіших ознак та характеристик об'єктів. Порівняння завжди є важливою передумовою узагальнення.

Узагальнення – логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, що відображує ознаки та якості, що притаманні об'єктам та явищам, що досліджуються. Часто метод узагальнення використовується для створення класифікацій за певними ознаками. Ми використовували метод узагальнення для того, щоб згрупувати найважливіші фактори, що впливають на становлення лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, за певними ознаками задля створення загальної класифікації таких факторів. Окрім цього також сформуваємо чотири загальні групи якостей, що мають бути притаманні лідеру.

Спеціальні методи пізнання, які поділяють на групи: методи збирання та первинної обробки конкретних даних (інформації) та методи вивчення, оцінювання та узагальнення інформації з погляду управлінських відносин.

Методи збирання та первинної обробки конкретних даних – це різноманітні прийоми та форми анкетування, інтерв'ю, вибірка статистичних даних, групування їх, побудова динамічних рядів, графічних зображень, розрахунок середніх величин. Ми використовували метод фокусованої групової дискусії, а також діагностики лідерських якостей, які дало нам змогу дослідити ефективність технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування.

Таким чином, оскільки наше дослідження має різноаспектний характер, для розгляду обраної нами тематики, нам необхідно було визначити системи зв'язків, відносин, історично обумовлені факти, тощо. Для цього ми використовували наукові принципи дослідження – принципи об'єктивності, термінологічний, історичний, системності.

Реалізація цих принципів стала можливою завдяки використанню таких методів наукового пізнання як: аналіз, синтез, індукція, дедукція та узагальнення, окрім цього використали методи фокусованої групової дискусії та діагностики лідерських якостей особистості. Таким чином, методи та

принципи дослідження допомогли розглядати предмет нашого дослідження в усіх його проявах та зв'язках.

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність та особливості повсякденної професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування

У процесі впровадження реформи місцевого самоврядування змінюються функції та завдання органів місцевого самоврядування, що приводить до відповідних змін у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтованій на задоволення потреб територіальної громади та створення умов її подальшого соціально-економічного і культурного розвитку. Розширення функціональних завдань і обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування актуалізує підвищення ефективності їхньої професійної діяльності, необхідність компетентного виконання покладених на них обов'язків.

Перш ніж розкрити сутність професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та з'ясувати її особливості у вітчизняному вимірі розглянемо такі поняття, як служба в органах місцевого самоврядування та посадова особа місцевого самоврядування.

Необхідно зазначити, що поняття «служба в органах місцевого самоврядування» та «посадова особа місцевого самоврядування» донедавна в Україні майже не використовувались, оскільки служба в органах місцевого самоврядування трактувалась як складова державної служби. Державний службовець і службовець органів місцевого самоврядування розглядались як рівнозначні поняття.

Уперше правовий статус посадових осіб органів місцевого самоврядування був визначений з прийняттям у 1993 році Закону України

«Про державну службу» [1]. Постановою Верховної Ради України про введення в дію цього закону на працівників органів місцевого та регіонального самоврядування була поширена дія Закону України «Про державну службу» 1993 року і вони були прирівняні до відповідних категорій посад державних службовців [2]. У перехідних положеннях Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», прийнятого у 1997 році, підтверджувалося, що на посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія Закону України «Про державну службу». Вони прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців, якщо інше не передбачено законодавством України [3].

І лише з прийняттям у 2001 році Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» така служба виокремилась в особливий інститут.

У цьому законі закріплене наступне визначення служби в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [4].

У той же час необхідно зазначити, що прийнятий у 2001 році Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» застарів та потребує суттєвого оновлення його основних положень. Наразі розроблений законопроект про службу в органах місцевого самоврядування, який постановою Верховної ради України від 23.04.2015 № 359-VIII взятий за основу та знаходиться на доопрацюванні [5].

Виходячи зі становлення та розвитку законодавства у цій сфері, необхідно зазначити, що служба в органах місцевого самоврядування є новим видом публічної службової діяльності, який хоч і взаємодіє з державною службою, ідентичний їй за набором структурних елементів, але відрізняється від державної служби за змістовним наповненням низки

елементів. Адже мета муніципальної службової діяльності, насамперед, полягає у служінні інтересам територіальної громади та обслуговуванні функцій та повноважень місцевого самоврядування, реалізації їх безпосередньо населенням та органами місцевого самоврядування та є похідною від обсягу питань місцевого значення, які вирішуються на муніципальному рівні й окремих державних повноважень, якими наділяються органи місцевого самоврядування у порядку делегування [6, с. 23-24].

Як зазначає Ю.П. Битяк, служба в органах місцевого самоврядування – це самостійний вид публічної служби, який близький за своїми характеристиками до державної. Зокрема, це професійна діяльність, пов'язана із зайняттям посад, спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. Останні положення, вказує науковець, підкреслюють як роль, так і її зв'язок з органами виконавчої влади, державним управлінням та державною службою. Проте на думку Ю.П. Битяка, службу в органах місцевого самоврядування не можна розглядати як державну, про що свідчить і врегулювання її проходження окремим законом [7, с. 14].

Отже, наразі служба в органах місцевого самоврядування є окремим видом публічної служби в Україні, яка має певні особливості порівняно з державною службою, а саме:

- служба в органах місцевого самоврядування, як і державна служба, формується та реалізується у встановлених для неї організаційних структурах; якщо для державної служби такою структурою є державний орган або його апарат, то для служби в органах місцевого самоврядування – орган місцевого самоврядування або його виконавчий орган/апарат;

- цілі та завдання служби в органах місцевого самоврядування в соціальному аспекті схожі із завданнями державної служби: забезпечення прав і свобод людини і громадянина, виконання Конституції та законів

України, правових актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування, виконання інших повноважень, покладених на органи місцевого самоврядування; стосовно цілей та завдань у соціальному аспекті служба в органах місцевого самоврядування є безпосереднім продовженням державної служби, але не в державно-територіальному масштабі, а на території адміністративно-територіальної одиниці, на якій діє орган місцевого самоврядування;

- формування особового складу служби, здійснення кадрової політики в органах місцевого самоврядування – завдання тільки органів місцевого самоврядування на основі адміністративно-правових норм у нормативних актах про службу в органах місцевого самоврядування;

- принципи служби в органах місцевого самоврядування частково збігаються з принципами державної служби завдяки своїй спільній соціальній сутності в масштабах суспільства, але мають бути і власні принципи, що відбивають особливості служби в органах місцевого самоврядування: підконтрольність та підзвітність посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою; право відкликання виборних посадових осіб і висловлення їм недовіри територіальною громадою;

- правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування також має свої особливості; правові норми, що регулюють цей вид публічної служби, закріплені, зокрема, у законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», але цим не обмежується регулювання служби в органах місцевого самоврядування: органи та посадові особи місцевого самоврядування приймають нормативні акти, які регулюють окремі питання організації та здійснення служби [8].

Вчені, зокрема, виділяють такі основні ознаки служби в органах місцевого самоврядування:

1. це особливий вид публічної служби, тобто служби в органах місцевої влади;

2. це професійна діяльність в органах місцевого самоврядування, за здійснення якої муніципальні посадові особи одержують заробітну плату з місцевого бюджету; муніципальні службовці – це особи, які несуть службу на посадах в органах місцевого самоврядування;

3. це діяльність з виконання повноважень органів місцевого самоврядування, тобто діяльність, що перебуває в підпорядкуванні муніципального утворення;

4. це діяльність, яка організується на постійній основі, тобто посадові особи здійснюють повноваження органу місцевого самоврядування як основну роботу протягом невизначеного часу (постійно); посадові особи, що обираються, навпаки, діють протягом певного проміжку часу (тимчасово) [9].

Виходячи з положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р, та тематики й змісту даної роботи за основу будемо використовувати визначення поняття «служба в органах місцевого самоврядування», запропоноване Кушніровою Г.П. Так, службу в органах місцевого самоврядування характеризовано як професійну управлінську діяльність, пов'язану з наділенням владними повноваженнями і відповідальністю, обмежену законодавством, таку, що має нормотворчий характер та виконує обслуговуючу функцію шляхом надання управлінських послуг територіальній громаді та всьому суспільству [10].

Значна роль у забезпеченні реалізації завдань та функцій органів місцевого самоврядування належить службовцям, що їх виконують, а саме посадовим особам місцевого самоврядування.

На сьогодні поняття «посадова особа місцевого самоврядування» у чинному законодавстві закріплене у положеннях Законів України «Про

місцеве самоврядування» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. Такий закон закріплює, що на посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку [4].

Враховуючи наведене, ми бачимо законодавчо закріплену сферу професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, а також те, що ця служба має здійснюватися особами з відповідною освітою та професійною підготовкою.

Зазначимо, що на сьогодні в нормативних актах відсутні чіткі критерії щодо розмежування понять «посадова особа» та «службова особа». Законодавець часто використовує узагальнені поняття, такі як «службовці», «співробітники», «працівники». Відсутність єдиного підходу у визначенні їх співвідношення негативно позначається на практиці застосування відповідних норм. Звичайно, з метою розв'язання суперечностей та неузгодженостей щодо цього у сучасній науці проводились дослідження змісту понять «посадова» і «службова» особи з метою встановлення критеріїв їх розмежування, проте законодавчо дане питання залишилось неузгодженим і до сьогодні.

Виходячи зі змісту нормативного визначення поняття посадової особи місцевого самоврядування можна виокремити такі основні ознаки: праця в органах місцевого самоврядування; наявність в особі посадових повноважень щодо здійснення управлінської (організаційно-розпорядчі функції) та консультативної (консультативно-дорадчі функції) діяльності; одержання заробітної плати за свою діяльність за рахунок місцевого бюджету.

Проте ці ознаки не відображають повного змісту, закладеного законодавцем у поняття посадової особи місцевого самоврядування.

Ми погоджуємося з Левківською Н.В., яка зазначає, що лише праця, як така, в органах місцевого самоврядування не надає правових підстав для набуття особою статусу посадової. Аналізуючи таку ознаку, як «праця в органах місцевого самоврядування», Левківська Н.В. підсумовує, що її використання при розкритті змісту поняття посадової особи органу місцевого самоврядування не є задовільною та пропонує таке поняття розглядати через зайняття особою певної посади в органах місцевого самоврядування.

Посада, її призначення, коло функцій і завдань визначаються потребою та компетенцією органу і окреслюються межами законодавчих та інших нормативних актів. Посада не залежить безпосередньо від посадової особи, тобто не є її «власністю», проте відповідні повноваження можуть визначатися як індивідуально для однієї посадової особи, так і для групи осіб з однотипними посадами. Кожну посаду обіймає людина і важливим чинником є не лише професійна підготовка особи, її освіта, а й компетентність, моральні якості, реалізація особистих прав і свобод тощо. Термін «посада» також має і грошовий вміст. Штатний розпис посад впливає на формування бюджету як територіальної громади в цілому, так і на її суб'єктів окремо. Як наслідок, посада передбачає відповідальність за невиконання або неналежне виконання визначених обов'язків.

Отже, Левківська Н.В. пропонує наступне загальне визначення поняття посади як запроваджену в установленому законодавством порядку первинну структурну одиницю органу та його апарату, яка визначає коло обов'язків, що відповідають повноваженням органу, має грошовий вміст та передбачає відповідальність за невиконання або неналежне виконання визначених обов'язків [13].

Законодавче визначення посади в органах місцевого самоврядування відсутнє. Враховуючи викладене, погоджуємося з О.Ю.Оболенським, який посаду в органах місцевого самоврядування визначає як «передбачену

законодавством України, статутом відповідної територіальної громади та визначену структурою і штатним розписом первинну структурну одиницю органів місцевого самоврядування та їх апарату з установленими повноваженнями щодо виконання завдань і функцій місцевого самоврядування та відповідальністю за здійснення цих повноважень» [13, с. 176].

Отже, не дивлячись на відсутність нормативного визначення у законодавстві про службу в органах місцевого самоврядування поняття посадові органи місцевого самоврядування, доходимо висновку про можливість та доцільність розгляду та законодавчого визначення поняття посадової особи місцевого самоврядування через займання нею посади в органах місцевого самоврядування.

Наступна ознака посадової особи місцевого самоврядування, котра визначена законодавцем як здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, викликає теж постійні дискусії у науковців.

Загальновідомо, що посадова особа є професійним виконавцем управлінських функцій. Саме наявність повноважень визначає її роль в управлінському процесі. Організаційно-розпорядчі обов'язки – це обов'язки по здійсненню керівництва трудовим колективом, діяльністю окремих працівників. Виконання особою організаційно-розпорядчих функцій супроводжуються визначенням форм та застосуванням відповідних методів управлінської діяльності, вибором моделі впливу на підлеглих і створенням умов для виконання ними службово-трудоових обов'язків. Це – реальні важелі впливу на формування органу чи його підрозділу та на скерування діяльності підлеглих по службі працівників у напрямі виконання завдань та функцій відповідно до компетенції цього органу. Виконуючи свої повноваження, така посадова особа водночас реалізує компетенцію відповідної організаційної структури і здійснює управління людьми, впливаючи на їх поведінку з

допомогою юридично-владних дій. Таким чином, виконання організаційно-розпорядчих функцій є характерною ознакою для керівної посади.

А от консультативно-дорадчими функціями, що обумовлені завданнями, обов'язками та повноваженнями, які полягають у діях консультування, аналізу, підготовки пропозицій, прогнозів, порад і рекомендацій, наділені усі особи, що перебувають на службі в органах місцевого самоврядування.

Законодавче поєднання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій передбачає їх обов'язкову подвійну наявність для посадової особи органу місцевого самоврядування. [14].

В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачене розмежування посад за способом їх зайняття: обрання на них чи призначення. Так, статтею 3 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено, що:

виборними посадами є посади в органах місцевого самоврядування, на які особи обираються територіальною громадою (сільські, селищні, міські голови) та обираються або затверджуються відповідною радою (голови обласних, районної у місті, районних рад, секретар ради, заступники голови);

посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України (начальники управлінь, відділів тощо, їх заступники, спеціалісти).

У законі наводиться класифікація посад в органах місцевого самоврядування та встановлюються ранги посадових осіб. Усього встановлено сім категорій посад, яким відповідають п'ятнадцять рангів [4].

Саме займаючи відповідну посаду в органі місцевого самоврядування, посадова особа набуває певний правовий статус, який визначає зміст її службової діяльності. Він складається із сукупності прав, обов'язків, обмежень, заборон і відповідальності посадових осіб місцевого

самоврядування, передбачених чинним законодавством і гарантованих державою.

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, з одного боку, знаходить прояв у правах та службових обов'язках посадової особи, а з іншого – становить основу для виконання службових завдань та функцій.

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві вибори», «Про запобігання корупції» та іншими актами законодавства України.

Правовий статус – комплексна політико-правова категорія, що відображає характер взаємовідносин особистості і суспільства, громадянина і держави, індивіда і колективу. В основі правового статусу лежить фактичний соціальний статус, тобто реальне становище людини в даній системі суспільних відносин. Право лише закріплює це становище, вводить його в законодавчі рамки.

Взагалі поняття «правовий статус» має різне тлумачення. Відомий в Україні фахівець і практик у галузі державного управління Малиновський В.Я. розкриває це поняття як сукупність прав, обов'язків, свобод, обмежень, відповідальності, що встановлені законами і гарантовані авторитетом держави [15, с. 41].

Російським вченим Стариловим Ю. Н. така дефініція подається у якості змісту (сутності) державно-службових правовідносин, які розкриваються через установлення прав, обов'язків, відповідальності [16, с. 318].

Відомий український науковець Битяк Ю. П. відносить до складових правового статусу посадової особи трудову правосуб'єктність працівників, їх основні трудові права та обов'язки, гарантії цих прав і відповідальність за невиконання обов'язків [17, с. 74].

Як видно, позиції вчених з приводу досліджуваної проблеми неоднорідні. Отже, правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування – категорія багатоаспектна. У цій роботі ми зосередимо увагу на таких його основних взаємопов'язаних елементах: права, обов'язки, обмеження та відповідальність.

Права і обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування є «особливим видом встановлених і гарантованих державою заходів необхідної і можливої їх поведінки всфері службових відносин» [18, с. 84].

Підкреслимо, що йдеться саме про службові права та обов'язки, які є частиною компетенції відповідної організаційної структури й окреслені певною посадою. У сукупності службові права та обов'язки становлять службові повноваження. Власне, службові повноваження – це комплекс службових обов'язків і відповідних прав, які забезпечують виконання посадовою особою встановлених посадою функцій. Ці функції можна об'єднати в три основні групи: організаційні, виконавчо-розпорядчі, представницькі [19, с. 14].

Обов'язки найбільш яскраво характеризують сутність службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, адже територіальна громада приймає їх на роботу саме з метою покладення на них певних службових обов'язків.

Під обов'язками посадової особи місцевого самоврядування розуміються обумовлені Конституцією України і чинним законодавством функції (основні дії), які складають у сукупності сутність професійної діяльності щодо забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування.

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування визначені статтею 8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», серед яких: додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення ефективної роботи та виконання завдань органів місцевого

самоврядування; недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина; безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків, своєчасне і точне виконання рішень органів місцевого самоврядування чи посадових осіб; постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації тощо[4].

Основні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування закріплені в статті 19 Конституції України, згідно з якими вони зобов'язані діяти лише на підставі, в межах та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України[20]. Ця основна вимога до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відображена й в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Службові права посадових осіб місцевого самоврядування можна умовно поділити на три групи:

права, які забезпечують усвідомлення посадовою особою свого правового статусу та її правовий захист (ознайомлення з документами, які визначають її права та обов'язки на посаді в органах місцевого самоврядування, критерії оцінки якості роботи та умови просування по службі; ознайомлення з усіма матеріалами своєї особової справи, з іншими документами до внесення їх в особову справу, додання до особової справи своїх пояснень; проведення на її вимогу службового розслідування з метою зняття безпідставних звинувачень або підозри; право на звернення в суд, або інший орган для вирішення суперечок, пов'язаних зі службою в органах місцевого самоврядування тощо);

права, які сприяють безпосередньому виконанню посадовою особою своїх обов'язків (отримання в установленому законодавством порядку інформації й матеріалів, необхідних для виконання службових обов'язків; прийняття рішень і участь у їх підготовці відповідно до службових обов'язків; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за рахунок коштів відповідного бюджету; внесення пропозицій щодо вдосконалення служби в будь-які інстанції тощо);

права, які сприяють посиленню посадової активності особи, реалізації її конституційних прав і свобод (участь з власної ініціативи у конкурсі на заміщення вакантної посади; просування по службі, збільшення заробітної плати з урахуванням результатів роботи, рівня кваліфікації; об'єднання в професійні спілки з метою захисту своїх прав, соціально-економічних і професійних інтересів; об'єднання в професійні спілки з метою захисту своїх прав, соціально-економічних і професійних інтересів; пенсійне забезпечення з урахуванням стажу служби в органах місцевого самоврядування тощо).

Основні права посадових осіб місцевого самоврядування закріплені у статті 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Необхідно зазначити, що посадові особи місцевого самоврядування користуються перш за все загальногромадянськими правами. Однак, вітчизняним законодавством передбачено обмеження їх деяких загальногромадянських прав з метою ефективності службової діяльності. Так, посадові особи місцевого самоврядування не можуть бути організаторами і безпосередніми учасниками страйків та інших дій, що перешкоджають виконанню органами державної влади та органами місцевого самоврядування своїх повноважень [4].

Службові обов'язки і права надаються посадовим особам місцевого самоврядування для успішного здійснення службової діяльності на посаді. Вони включають посадові права та обов'язки, які є похідними від завдань і функцій органу місцевого самоврядування, і визначають повноваження за конкретною посадою. Ці права і обов'язки конкретизуються в посадових інструкціях.

Важливим елементом правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування є правові обмеження та заборони, що зумовлюються специфікою виконуваних ними завдань та функцій органів місцевого самоврядування й службових повноважень. Обмеження і заборони становлять цілісну категорію – право обмеження діяльності посадової особи.

Характеризуючи право обмеження як елемент правового статусу посадової особи місцевого самоврядування, необхідно виділити такі основні ознаки: метою їх встановлення є забезпечення ефективного виконання службових завдань; змістом є утримання від активної поведінки щодо реалізації окремих прав і свобод; правовою основою їх закріплення повинен бути лише законодавчий акт [21].

Обмеження щодо посадових осіб місцевого самоврядування бувають двох видів: обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування, закріплені статтею 12 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; обмеження та заборони, пов'язані з проходженням служби в органах місцевого самоврядування, встановлені законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про запобігання корупції»[4, с. 22].

Особливе місце в забезпеченні ефективної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування займає юридична відповідальність. За неналежне виконання посадових обов'язків, зловживання ними посадова особа місцевого самоврядування може бути притягнута до дисциплінарної, цивільної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

У загальному контексті юридична відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування має свої особливі ознаки, відносно відповідальності звичайних громадян. Загалом, можна відзначити такі специфічні риси інституту юридичної відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування, як більш обширне коло підстав відповідальності, наявність таких підстав відповідальності, які застосовуються тільки до службовців, існуючий підвищений рівень їх правової відповідальності щодо тих її видів, які поширюються також на громадян, наявність складів протиправних дій, які прямо пов'язані з володінням державно-владними повноваженнями [23, с. 25].

Не можна не відмітити, що присутність юридичної відповідальності для посадових осіб місцевого самоврядування слугує рушійною силою у стимулюванні ефективності їх діяльності.

Сьогодні органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і питання місцевого значення ефективно вирішуються завдяки місцевим органам влади, їх посадовим особам, які краще обізнані щодо реального стану справ на місцях. Одержувачем послуг на місцях є громадяни, які зацікавлені в якості цих послуг і саме територіальна громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Інакше кажучи, наявна взаємозалежність і зацікавленість у взаємозв'язку між територіальною громадою, яка є користувачем послуг, і посадовими особами органів місцевого самоврядування, які мають забезпечити надання якісних послуг у межах своєї компетенції. Основне завдання посадових осіб місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення, надання якісних публічних послуг.

Таким чином, повсякденна професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві вибори», «Про запобігання корупції», тощо. Займаючи посаду в органі місцевого самоврядування, чиновник набуває правовий статус, що визначає зміст його службової діяльності. Громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Наявна взаємозалежність між ними. Завдання посадових осіб – компетентне вирішення частини публічних та в інтересах місцевого населення, надання якісних публічних послуг, що можливе лише за умови функціонування в державі синтезного типу бюрократії та дії відповідних соціально-професійних регуляторів.

2.2. Фактори формування та структура лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування

Лідерство зазвичай з'являється та функціонує в системі неформальних людських відносин і виражається у впливі, який здійснюється одним з членів соціальної групи на інших. Форми вираження такого впливу, який носить психологічний характер, досить різноманітні: зачіпають поведінкову сферу, стосуються деяких особистісних рис, установок, мотивації послідовників. Зазвичай кінцева мета впливу – це орієнтування людей на вирішення поставленого перед групою завдання. Соціальне середовище – це все те, що оточує людину в її соціальному житті, це конкретний прояв своєрідності суспільних відносин на певному етапі їх розвитку. Розвиток і виховання людини відбуваються під постійним впливом соціального середовища, виховання соціумом сприяє людському самовдосконаленню, допомагає досягти успіху в деяких життєвих ситуаціях, орієнтуватися в суспільних відносинах. Процес соціального виховання проходить також у професійному середовищі. Необхідно відзначити, що майже в кожному колективі, в тому числі й підрозділах органів місцевого самоврядування, виділяють лідера. Знання та здібності лідера, як показала практика, зазвичай оцінюють набагато вище, ніж такі ж якості інших членів групи.

Лідерство багатогранне, воно може бути як ядром групових напрямків, так і конкретними діями особистості, спрямованими на досягнення згоди, а також відносинами впливу, владною диференціацією, мистецтвом переконувати, ефективним впливом. Однак кожна з цих сторін має різні значення для теорії лідерства.

Лідерство не має чіткої визначеності для різних ситуацій, нехай навіть і одного характеру. Можливо, це і пояснює безліч аспектів самого лідерства, існування різних підходів до його аналізу. Залежно від особливості ситуації лідеру необхідно вміти правильно використовувати переваги того чи іншого стилю лідерства та нейтралізувати його слабкі сторони. У своєму повсякденному житті сучасному ефективному лідеру потрібно спиратися

тільки на свої сильні, найбільш розвинені риси, якості, постійно розвивати при цьому свої слабкі сторони та перетворювати їх у сильні.

Вихідним моментом вивчення формування та розвитку лідерських якостей у посадової особи місцевого самоврядування можна вважати твердження про те, що людина не може не спілкуватися, не управляти, чи не обмінюватися інформацією з іншими людьми. Управління, як і спілкування, властиве людському існуванню. Кожна людина управляє сама собою та дуже часто буває в ситуації, коли необхідно приймати рішення щодо інших людей.

Суть лідерства полягає у взаємодії людей і впливі на них через нього. У лідерстві можна виділити сферу формального лідерства та сферу відносин, тобто неформального лідерства. Таким чином, керівництво соціальними системами — це різнобічний процес.

Лідерство зачіпає всі сфери життя людини, груп, колективів. При цьому ті, хто керує, та ті, ким управляють, перебувають у взаємодії.

У різних організаціях виділяють «формальне» та «неформальне» лідерство. «Формальне» лідерство пов'язане з призначенням на керівну посаду та має на меті відносини влади та підпорядкування. «Неформальне» лідерство пов'язане з виникненням особистісних стосунків, розвитком комунікації в організації. Отже, можемо сказати, що керівник – це завжди формальний лідер, а для того щоб йому стати також неформальним, необхідно розвинути зв'язки з персоналом та спілкуватися з ним.

Необхідно відзначити, що не кожна діяльність здатна розвивати лідерські якості, а тільки та, яка ставить людину на певну позицію у ставленні до колективу. Соціальний простір органів системи місцевого самоврядування має всі формальні умови для розвитку як формального, так і неформального лідерства. Саме різноманітна діяльність, спрямована на набуття досвіду лідера сприяє формуванню лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування. Якщо ж діяльність є односторонньою, то швидше за все і можливості розвитку якостей лідера будуть значно обмежені. Освоєння конкретної соціальної позиції або ролі члена певного колективу

пов'язане з оволодінням деякими знаннями та вміннями. Отже, статус посадової особи місцевого самоврядування допомагає формувати лідерські якості саме завдяки професійній діяльності. Як стверджують Г. К. Ашин і А. В. Петровський, виконання функцій лідера формує або сприяє формуванню конкретних якостей лідера: людина, яка довго виконує цю роль «привласнює» нормативні вимоги ролі, що веде до так званого закріплення рис особистості, які необхідні для ефективного лідерства [4].

Становлення лідера та розвиток групи – це постійний і неподільний процес. У розвитку міжособистісних відносин момент, коли виникла група, визначає статус кожної людини, яка входить до неї. Одночасно з цим визначається те, наскільки великий ступінь впливу кожного з її членів на всю групу.

Дж. Максвелл, підкреслюючи, що лідерство не відкривають у собі, а розвивають, розділив усіх людей на чотири групи: 1) природжені лідери, які мають природжені лідерські здібності; все життя спостерігають за прикладами лідерства; навчаються та освоюють додаткові лідерські здібності; мають самодисципліну, без якої неможливо стати лідером; 2) навчені лідери, які більшу частину життя спостерігають за прикладами лідерства; освоїли теорію та практику лідерства; мають самодисципліну, без якої неможливо стати лідером; 3) потенційні лідери, які відносно нещодавно почали спостерігати за прикладами лідерства; навчаються теорії та практиці лідерства; мають самодисципліну; 4) обмежені лідери, які бачать мало прикладів лідерства або не бачать їх зовсім; мало вчилися теорії та практиці лідерства або не навчалися зовсім; мають бажанням стати лідером [31, с. 44].

Теорія Дж. Максвела базується на тому, що важливим аспектом є навчання та саморозвиток лідерських якостей та досвід участі в ситуаціях, які мають кризовий характер. Це ж підтверджує і Д. Адаір, який вважає, що лідерські якості не можна вважати вродженими, адже розвинути їх допомагає досвід, самонавчання, мислинневі процеси тощо. Розвиток лідера як процес і результат визначається низкою внутрішніх чинників, основними з яких є

високий рівень готовності до саморозвитку; сформованість багатоконтекстного творчого мислення; розвиненість емоційної сфери особистості; здатність ефективно вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти; сформованість досвіду в сфері саморозвитку; ціннісне ставлення до самовдосконалення [48].

Розглянемо ключові фактори, які визначали вищезазначені дослідники. Готовність до саморозвитку – це цілісний прояв внутрішньої активності особистості в подоланні внутрішніх суперечностей і творчої реалізації планів і програм самоздійснення. Готовність до саморозвитку забезпечується:

- спрямованістю на саморозвиток – якістю особистості, що визначає відношення лідера до саморозвитку, потреби в самовдосконаленні та готовності до нього, стимулювання та спонукання до саморозвитку;

- ціннісними орієнтаціями, які дозволяють лідеру зайняти певну позицію та мотивують його діяльність і поведінку, спрямовані на самоосвіту та саморозвиток;

- сформованість умінь розуміти завдання саморозвитку і приймати рішення щодо самозмін.

Здатність ефективно вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти – ще один фактор продуктивності розвитку лідера. Внутрішньоособистісний конфлікт, з одного боку, супроводжує процеси саморозвитку, проте виникає також страх перед кризою або нездатністю подолати її, що служить перепоною для самореалізації. У той же час, маючи певний рівень саморозвитку, можна знизити рівень внутрішньоособистісних конфліктів до оптимального.

Якщо з зовнішнього боку виникнення внутрішньоособистісного конфлікту може бути пов'язане з невідповідностями, протиріччями між вимогами та потребами особистості та будь-якої сфери її життєдіяльності, то з внутрішньої сторони внутрішньоособистісний конфлікт обумовлений наявністю потреби в саморозвитку, прагненням до самореалізації,

розвиненою ціннісно-смісловою сферою особистості, широким світоглядом, високим рівнем розвитку почуттів і цінностей, здатністю до саморефлексії.

Внутрішньоособистісний конфлікт зароджується під час протиріч, що виникають між цінностями та ціннісними орієнтаціями посадової особи місцевого самоврядування. При цьому виникає інтелектуальне та емоційне напруження, яке стимулює особистість обрати більш важливі цінності. Вирішення таких конфліктів допомагає лідеру і в подальшій діяльності, в обранні кращої альтернативи, у підборі персоналу тощо.

Науковці виділяють такі функції конфлікту в контексті розвитку лідера:

1) інтегруючий конфлікт – повне вирішення конфлікту, в результаті чого відбувається позитивна дезінтеграція особистості і, як наслідок, ефективний саморозвиток і самореалізація;

2) дезінтегруючий конфлікт – виникає як наслідок негативно вирішених чи невирішених внутрішньоособистісних конфліктів, що призводить до негативної дезінтеграції особистості, розвитку негативного психічного стану та віддалення саморозвитку та самореалізації;

3) аналітично-прогностична функція – досвід в області саморозвитку може розглядатися як один з найважливіших чинників розвитку лідера, так як саме в цьому досвіді він опановує діяльність, яка дозволяє отримувати знання про себе нинішнього, виробляти випереджаючі знання про себе майбутнього і на основі співвіднесення цих знань і їх оцінки моделювати, планувати і програмувати дії, що сприяють ефективному саморозвитку та самореалізації [48].

Продуктивність розвитку лідерських якостей у посадової особи місцевого самоврядування залежить від самовдосконалення, здатність до якого формує у неї свою власну систему знань та ставлення до себе, персоналу, організаційних явищ, яка пізніше трансформується в особливу модель саморозвитку, розвитку лідерських якостей. Самовдосконалення, в свою чергу, має такий вплив на формування лідерських якостей: визначає виникнення домінуючих потреб й інтересів посадової особи місцевого

самоврядування в сфері саморозвитку; надає загальну стимулюючу дію на протікання розумових процесів, стає джерелом інтелектуальної активності; мобілізує творчі сили на пошук і вирішення завдань і проблем в області самоактуалізації, самовдосконалення та самореалізації, позитивно впливає на глибину та дієвість самопізнання; є найважливішою умовою розвитку прагнення до самостановлення; має діагностичне значення, служить показником розвитку багатьох важливих якостей особистості, в тому числі цілеспрямованості, свідомості; задає рух усьому процесу розвитку.

Сформоване прагнення до самовдосконалення формує особистість лідера, адже це цілеспрямована діяльність, результатом якої є формування системи цінностей, самоосвіта та саморозвиток.

Крім виділених внутрішніх чинників ефективність розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування визначається низкою зовнішніх чинників, головні з яких затребуваність в соціумі людей з лідерськими якостями та створення в організаційних структурах системи місцевого самоврядування навчання лідерству [48].

Можна сказати, що для дослідників, які вивчають психологічний аспект лідерства, важливим фактором розвитку лідерських якостей є прагнення до влади. Американський психолог Д. Макклеланд, ґрунтуючись на психоаналітичних положеннях З. Фрейда, в своїй теорії мотивації аналізує процес формування прагнення до влади всередині особистості. Прагнення до влади формується завдяки почуттю незалежності, високої самооцінки, що дозволяє в тій чи іншій мірі протистояти більшості. Перші два етапи – пристосування та формування незалежності ще не визначають всієї картини формування владних прагнень посадової особи місцевого самоврядування. Наступний етап – прагнення влади перетворюється в потребу, коли посадова особа вчиться домагатися визнання колективі. Останній умовний етап – соціалізація прагнення до влади, за якої відбувається двосторонній процес між суспільством, групою чи колективом та посадовою особою з лідерськими якостями досягається консенсус щодо способу задоволення цієї потреби.

Антоніо Менегетті, відомий вчений і засновник онтопсихології, автор книги «Психологія лідера», переконаний, що лідер від народження отримує певні нахили, але це не означає, що ці якості в подальшому створять лідера. Щоб стати лідером, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

Фактори, що створюють дійсного лідера (за А. Менегетті):

1) культура й освіта;

2) здатність долати стереотипи. Для цього потрібна внутрішня зрілість.

Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями;

3) знання свого схованого потенціалу [50, с. 56].

Існує чимало підходів до розуміння того, яким має бути лідер. Зазвичай науковці класифікують лідерів за певними ознаками, наборами якостей. Впродовж останнього півстоліття дослідники феномена лідерства виділили ділові, особистісні, інтелектуальні якості, психологічні особливості, які притаманні лідеру, а також зовнішні критерії, яким має відповідати останній. Науковці розробили кілька основних теорій лідерства, які по-різному трактують феномен лідерства та наділяють його певними специфічними якостями. У своєму дослідженні ми спираємося на узагальнену класифікацію лідерських якостей, яку вивів О. В. Євтихов, адже в її основу покладені розробки найбільш вагомих теорій лідерства та враховані якості, що висувалися цими теоріями.

Перша група якостей – це індивідуально-особистісні якості посадової особи місцевого самоврядування до них входить: знання та відчуття себе – лідер має розуміти свої інтереси, що є важливим для формування адекватної «Я-Концепції». Перш за все, розуміння своїх сильних та слабких сторін, вірність своїм принципам формують уявлення про себе як особистість та допомагають зрозуміти наявність їх у підлеглих; впевненість у собі – адекватно високий рівень самооцінки лідера в поєднанні з упевненістю в собі підвищують його рішучість у критичних ситуаціях і допомагають, коли є необхідність іти на ризик. Упевненість у собі дозволяє лідеру розширювати

межі своїх можливостей і набувати нового досвіду. Цю ідею обґрунтував Б. Басс, який у 1981 році проаналізував десять провідних досліджень лідерства і підтвердив, що почуття впевненості в собі, а також рівень самооцінки у лідера значно вище, ніж у послідовників [16, с. 51 - 52]; активна життєва позиція та прагнення до лідерства допомагають йому орієнтуватися на успіх у будь-яких управлінських ситуаціях. Важливим фактором у формуванні лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування виступає саморозвиток, який обумовлюється саме прагненням до лідерства та влади; моральна нормативність, надійність, послідовність у вчинках – лідер є частиною групи та перебуває у постійній взаємодії з її членами, а тому він є носієм норм і цінностей групи; розвинена лідерська «Я-Концепція» – світогляд лідера та характер його взаємодії з послідовниками багато в чому визначається лідерською «Я-Концепцією», що включає в себе систему уявлень про себе як лідера та власної лідерської ролі у взаємодії з оточуючими [16, с. 52].

Наступна група лідерських якостей обумовлена організаційно-управлінською діяльністю посадової особи місцевого самоврядування, тут виділяються такі риси: спрямованість на перспективу в майбутньому. Оскільки лідер веде підлеглих за собою, то він має бути спрямований на досягнення цілей організації, бачити перспективи своєї діяльності та діяльності персоналу; чутливість до ситуації та гнучкість поведінки. Багато в чому успішність лідера залежить від його вміння змінювати стиль управління в залежності від ситуації, вміння приймати рішення в ситуації ризику тощо; здатність створювати команду. Важливою якістю особистості, що визначає успішність його становлення в ролі лідера, є вміння формувати колектив, організувати підлеглих. Формування корпоративних цілей і цінностей, а також контроль прихильності до них послідовників є одними з найважливіших завдань лідера; здатність активізувати своїх послідовників – фундаментальна якість, яка стосується багатьох аспектів: делегування повноважень, здатності мотивувати підлеглих, координування роботи;

вміння виконувати управлінські функції щодо контролю праці та спільної діяльності, стимулювання до роботи; готовність підтримати колег чи підлеглих у ситуації кризи. Оскільки лідерство стосується неформальної сфери діяльності організації, лідер має вміти взаємодіяти з колегами і надавати їм підтримку.

Соціально-психологічні якості посадової особи місцевого самоврядування поєднують у собі комплекс вроджених та набутих рис, що характеризують емоційну та комунікативну сферу її лідерських якостей:

а) міжособистісна чутливість, здатність розуміти потреби підлеглих та колег. Лідерство є соціальним феноменом, орієнтованим на людей, тому розуміння інших людей, відчуття їх прагнень, проблем і турбот, а також розуміння взаємовідносин «лідер-послідовники» багато в чому визначає успіх лідера;

б) комунікативна компетентність. Здатність до налагоджування контактів та вміння впевнено почувати себе у колективі є важливою якістю лідера, що забезпечує успішність його організаційно-управлінської діяльності. Отже, лідеру необхідно вміти взаємодіяти з людьми – як з підлеглими чи колегами, так і з громадянами та вищим керівництвом;

в) уміння створювати умови для самореалізації послідовників. Зазначена риса може бути спрямована на підвищення кваліфікації або на надання персоналу можливості реалізувати свій творчий потенціал у рамках трудової діяльності;

г) справедливість. Лідер виступає координатором взаємин у колективі і повинен бути об'єктивним і справедливим в оцінці дій і вчинків колег та підлеглих;

д) здатність представляти та захищати інтереси групи в зовнішніх інстанціях, брати на себе відповідальність за групову діяльність. Лідер є представником групи, тому здатність представляти та відстоювати інтереси групи в зовнішніх інстанціях, брати на себе відповідальність за внутрішню групову діяльність є важливою якістю лідера [16, с. 54].

Наявність зазначених вище якостей становить лідерський потенціал посадової особи місцевого самоврядування, але володіння цими рисами не обов'язково перетворює її в лідера. Тому важливою складовою також виступають перцептивно-лідерські якості, адже, на наш погляд, якостями, які можна вважати лідерськими, є також ті, якими наділяє лідера група – колеги чи підлеглі підрозділу органу чи закладу системи місцевого самоврядування. Тому визначимо такі важливі риси, що стосуються групової взаємодії: сприйняття посадової особи групою як лідера; визнання його лідерського статусу й авторитету; наявність послідовників, готових слідувати за нею; наявність особистих очікувань у членів групи щодо діяльності посадової особи місцевого самоврядування; делегування членами групи частини особистої активності лідеру.

Таким чином, враховуючи розглянуті нами фактори, що впливають на формування лідерських якостей у посадової особи місцевого самоврядування, можна зазначити, що існує кілька поглядів на це явище. Дослідники цієї проблематики загалом виокремлювали одну групу факторів та її складові. Тому виникає необхідність узагальнити їх та відзначити, що кожен з цих факторів має суттєвий вплив на формування лідера. Соціальне середовище та діяльність, яка спричиняє виділення лідера у групі, один з основних факторів впливу, адже саме вони створюють ситуацію в якій особистості необхідно проявляти лідерські якості. Соціальні якості та комунікативні особливості виступають факторами, які налагоджують зв'язки з групою та поза її межами з тими інстанціями, які її оточують. Психологічні особливості посадової особи місцевого самоврядування також є факторами, які впливають на формування її лідерських якостей адже характеризують тип особистості, швидкість реагування на ситуацію та роль у конфліктах і їх вирішенні. Наступний фактор характеризується досвідом вирішення конфліктів, а отже конструктивні внутрішньо особистісні конфлікти також формують посадову особу як лідера. Саморозвиток який включає в себе самоосвіту та самовдосконалення покращує ефективність посадової особи місцевого

самоврядування як лідера, а також створює авторитет в очах колег, підлеглих та оточуючих. Визначені якості, в сукупності з природним потенціалом та набутими знаннями та вміннями, формують дійсно ефективного лідера.

В структурі лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування ми виділили чотири основні компоненти: індивідуально-особистісний, соціально-психологічний, організаційно-управлінський та перцептивно-лідерський. Важливо зазначити, що аби стати лідером посадовій особі місцевого самоврядування необхідно реалізувати себе на рівні внутрішньої групової взаємодії в тому підрозділі, де вона працює, брати участь у розробці групових норм та цінностей. Саме колеги та підлеглі наділяють посадову особу певними специфічними якостями та надають їй право управляти.

Можна сказати, що майже кожна теорія лідерства розробляла ту чи іншу структуру лідерських якостей, проте вони здебільшого стосувалися лише одного аспекту (психологічного, соціального тощо). Досліджуючи структуру лідерських якостей, яка притаманна посадовій особі місцевого самоврядування, ми спиралися на класифікацію, що включає в себе комплекс сфер, за якими можна класифікувати якості, а тому такий підхід дає найбільш чітке уявлення про лідера.

На основі досліджуваних структур виділимо такі найбільш важливі, на наш погляд, лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування: професіоналізм, здатність реагувати на зміну ситуації в організації та приймати необхідні рішення. Взаємодія з колегами та підлеглими — ця якість включає в себе делегування повноважень, стимулювання та мотивування персоналу, а також залучення персоналу до участі в управлінні та прийнятті рішень. Здатність до самоаналізу та саморозвитку. Комплекс інтелектуальних якостей (розум, інтуїція, вміння творчо мислити) характеризує посадову особу як лідера в очах оточення. Ділові якості, в тому числі дипломатичність, сприяють налагодженню контактів. Психологічні особливості посадової особи (характер, темперамент, ініціативність тощо)

надають образу лідера завершеність та сприяють створенню позитивного іміджу в очах підлеглих та колег.

2.3. Технології розвитку лідерських якостей

Тема розвитку лідерських якостей зараз є дуже популярною не лише у приватному бізнесі, а й у сфері публічного управління та адміністрування. На сьогодні існує чимало програм, тренінгів, семінарів та лекцій, темою яких є розвиток лідерських якостей. Цією темою займаються як вчені, так і видатні оратори та лайф коучі. Розглянемо кілька теоретичних питань та практичних моделей.

Підготовчий етап соціальної технології формування лідерських якостей в тому числі й посадової особи місцевого самоврядування можна умовно розділити на дві стадії: теоретико-методологічну та організаційну. Теоретико-методологічна стадія включає в себе аналіз проблеми та вибір теми; формулювання цілей і завдань; розробку методів, конкретних процедур; аналіз наявної літератури з досліджуваної проблеми і теми; операціоналізацію основних понять з даної проблеми; створення ідеальної моделі лідерів; вибір і освоєння конкретних методів соціальної діяльності, розробку її програми.

Організаційна стадія передбачає розробку інструментарію діяльності, підбір конкретних об'єктів цілеспрямованої соціальної діяльності, підготовку місць цілеспрямованої діяльності формування лідерських якостей, розробку та затвердження її програми.

Як показали аналіз наукової літератури і соціологічні дослідження, для формування особистісних якостей майбутніх лідерів використовуються наступні процедури: формування особистісної мотивації, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовність приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовність і наполегливість в реалізації загальних цілей і т. п. ; розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних

лідерських якостей. До таких якостей відносяться, перш за все, професійна компетентність і порядність, авторитет і розвинений інтелект, гнучкість розуму і передбачливість, уміння планувати і ставити цілі і задачі і т. д.; забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у відносинах з членами команди. Це передбачає культуру спілкування, вміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників тощо; формування вміння і навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знання і врахування особливостей, інтересів, запитів і очікувань всіх членів команди; психолого-педагогічна підтримка членів команди в процесі самопізнання як лідерів, розвиток спрямованості індивідів на рішення поставлених завдань.

Окрім цього, можна виділити основні види програм, що застосовуються для розвитку лідерських якостей:

Програми, що обіцяють досягнення особистісного зростання. Ці програми допоможуть знайти самих себе, створять мотивацію. Зазвичай мова йде про інструменти «мотивації» і «самотивації».

Програми, що пропонують розвиток навичок і умінь. Ці програми навчають різним аспектам взаємодії з людьми включаючи управління змінами в житті, створення команди, вирішення конфліктів, вироблення навичок ведення переговорів, етичні питання, діяльність в якості наставника, ефективного управління часом, методи ведення зборів і засідань і т.д. Програми зазвичай різняться за терміном дії та за глибиною вивчення матеріалу. Найчастіше в таких програмах використовується велика кількість стратегій і засобів навчання (рольові ігри, відео, комп'ютерні імітаційні ігри, аудиторні та позааудиторні вправи, обговорення, групові взаємодії і т.д.).

Програми, що спираються на зворотній зв'язок. В межах цих програм основна увага приділяється індивідуальній поведінці і тому, як така поведінка відповідає бажаній загально організаційній поведінці організації чи установи. Зазвичай в цих програмах використовується інструмент «360°» для оцінки суб'єктивних уявлень і один або кілька інших засобів вивчення

особистості. Такі програми зазвичай тривають 3-5 днів і можуть супроводжуватися додатковим індивідуальним навчанням.

Програми, які тлумачать розуміння концептуальних питань. Під час цих програм відбувається ознайомлення з різними теоріями і моделями лідерства, розробленими Ф.Фідлером, П. Друкером, Д. Големаном, Р. Хейфецом. Багато професорів університетів і консультантів опублікували свої книги про лідерство, де описують своє бачення явища та пропонують цікаві концепції.

Отже, який підхід слід використовувати? В залежності від досвіду і посади в органі місцевого самоврядування, на якій працює людина, їй може знадобитися розвиток чіткого, певного набору навичок або умінь. Тому найефективніше буде використовувати комбінацію різних підходів та комплекс програм.

Найбільш успішні програми зазвичай мають такі параметри:

Сильний зворотний зв'язок: використовуючи правильний інструмент зворотного зв'язку («з охопленням на 360°») і набір особистісних тестів, учасники програм зможуть зрозуміти те, як вони в дійсності поведуться на роботі, як їх поведінка впливає на результати і на взаємодію з людьми. Мета полягає в тому, щоб змусити посадову особу місцевого самоврядування усвідомити особливості своєї поведінки, риси свого характеру і те, який вплив це має на професійну діяльність.

Власне розвиток навичок і умінь: для посадової особи важливо вміти взаємодіяти з колективом, адже вони повинні знати, як їм слід поводитися з конфліктуючими співробітниками, як поводитися з командою, як створювати мотивацію для співробітників, як управляти змінами, які відбуваються в компанії та колективі.

Знайомство з концептуальними питаннями: лідерство – це загальна концепція, яка вимагає персоналізації для кожного рівня місцевого самоврядування, для кожного закладу, установи, департаменту, відділу, а також для кожного окремого управлінця.

Навчання і підтримка: завжди дуже важко домогтися зміни поведінки, а зробити це керівникам вищої ланки з багаторічним досвідом роботи і «засвоєною поведінкою» ще важче – тому для такої роботи повинні залучатися тільки найбільш досвідчені фахівці.

Також розвиток лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування можна охарактеризувати за допомогою п'яти крокової моделі. Найважливішою її складовою є визначення стратегічних цілей підрозділу місцевого самоврядування, які є ключовими з погляду успішності останнього, здатності до адміністрування. Досвід свідчить, що більшість програм розвитку професійних і лідерських якостей, що здійснюються українськими організаціями, не пов'язана з їх стратегічними цілями. Якщо ж тренінгова програма розвитку лідерських якостей пов'язана з стратегічними цілями організації, це дозволяє не тільки надати фахівцю необхідні для їх реалізації вміння, але й одразу визначити галузі, в яких ці вміння необхідно буде застосовувати.

Встановлення стратегічних цілей. Для інтеграції майбутніх здібностей посадової особи місцевого самоврядування та стратегії установи необхідно побудувати ланцюжок логічно пов'язаних стратегічних цілей. Щоб реалізувати зафіксовані стратегічні цілі силами існуючої команди, має бути висунута вимога до зростання продуктивності їх роботи, що потребує, в свою чергу, розвитку їх здібностей не тільки як професіоналів у визначеній сфері, але й лідерських якостей.

З позицій лідерських якостей визначимо риси, якими повинна володіти посадова особа місцевого самоврядування. Особисті якості успішного посадової особи місцевого самоврядування полягають у: намаганні і здатності впливати на інших людей; високих моральних стандартах; прагненні до успіху, фізичного і психічного здоров'я; впевненості у собі; піклуванні про оточуючих; комунікабельності; оптимізмі та безкорисливості.

Професійні якості: компетентність у відповідній сфері; розуміння особливостей управлінської праці; загальна ерудиція та широта поглядів;

чіткі особисті цілі; потяг до набуття нових знань; критичне сприйняття та осмислення дійсності; постійне самовдосконалення; пошук нових форм роботи; планування своєї роботи; творча натхненність та наставництво.

На особливу увагу заслуговують ділові якості успішної посадової особи місцевого самоврядування. Насамперед, це: довгострокове передбачення; вміння чітко формулювати цілі та керувати колективом; бути ініціативним та вирішувати оперативні проблеми, мати здатність управляти собою; вміння делегувати повноваження тощо.

Після побудови ланцюжка стратегічних цілей необхідно відповісти на запитання «якими знаннями/якостями/досвідом (за винятком наявних на сьогоднішній день) повинні володіти посадові особи місцевого самоврядування для реалізації визначених стратегічних цілей?» і «які заходи/процедури мають бути використані для досягнення і підтримки на необхідному рівні цих знань/якостей/досвіду?». Прикладом заходів, що мають здійснюватися паралельно з програмою розвитку лідерських здібностей є створення системи оцінювання досягнень посадовими особами місцевого самоврядування встановлених цілей компанії, системи винагороди за результатами діяльності тощо.

З іншого боку, при розробці програми слід виходити не тільки із стратегічних цілей закладу системи місцевого самоврядування, але і враховувати досвід, функціональні обов'язки, рівень відповідальності при діючій посаді та історію попередніх посад. Тому наступним кроком мають бути встановлені адекватні цільові вимоги до здібностей конкретної посадової особи. Це дозволить зробити програму відповідною до поточного стану не лише закладу чи установи, але і конкретних спеціалістів.

Вибір методик і виконавців. Цей крок зазвичай має на меті співпрацю із запрошеними консультантами, які обирають методики та вправи для програми. Західні групи тренерів з розвитку лідерських якостей рекомендують такий метод, адже сторонні консультанти можуть побачити приховані проблеми. Найбільш розповсюдженими методами, що

рекомендують застосовувати фахівці є case-метод, командні навчальні сесії, роботу над проектами, оцінку досягнень фахівцями визначених стратегічних цілей і контроль ефективності використання отриманих навичок на робочому місці.

Вибір методик і виконавців передбачає також і роботу з навчальними закладами, консультаційними центрами тощо та передбачає активну взаємодію з посадовими особами певного закладу системи місцевого самоврядування з метою розробки і реалізації програми.

Оцінка ефективності реалізації програми. Етап оцінки ефективності реалізації програми має показати чи досягнуті цілі програми розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування. Для того, щоб з'ясувати це, необхідно відповісти на наступні питання:

1. Яка реакція та задоволеність учасників програми? Учасники програми мають оцінити програму, визначивши які цілі були досягнуті, які можуть бути досягнуті надалі, а які, на їх погляд, не досягаються цією програмою при подальшому використанні обраної методики розвитку.

2. Які знання отримали учасники, чи змінилися їх здібності реалізовувати визначені стратегічні цілі? Ці питання вирішуються шляхом вирішення тестових методик та вправ, які розкривають практичні навички та вирішують конкретні проблеми організації за допомогою отриманих знань та вмінь.

3. Чи відбулися зміни на рівні поведінки фахівців-учасників програми? На це питання можна відповісти за допомогою опитування посадових осіб окремого підрозділу, що дає можливість об'єктивно оцінити зміни.

4. Чи вплинули отримані додаткові знання і навички на досягнення або розуміння засобів досягнення конкретних результатів у роботі, спрямованій на виконання стратегічних цілей? Перш за все керівник починає розуміти внесок кожної людини та підрозділу в досягнення загально організаційних цілей, що дає змогу мотивувати підлеглих до діяльності, розробити коригувальні заходи, а також своїми діями сприяти задоволеності

співробітників отриманими результатами, можна припустити, що програма в результаті сприяла досягненню стратегічних цілей програми розвитку лідерських якостей, а, отже, стратегічних цілей підрозділу в цілому.

Інтеграція програми в систему управління кадрами.

На цьому етапі здійснюється впровадження програми розвитку лідерських якостей в систему управління закладом чи установою системи місцевого самоврядування шляхом оптимізації кадрової політики закладу. Також, за результатами проведеної оцінки, виявляють рівень розвитку лідерських якостей як керівника, так і рядових посадових осіб певного закладу системи місцевого самоврядування впроваджуються програми навчання і кар'єрного росту. Цей етап є важливим для підтримки лідерських якостей службовців. Так, якщо досягнення лідера не будуть помічені і відповідним чином не винагороджуватимуться, в більшості випадків можна гарантовано прогнозувати падіння рівня зацікавленості до таких програм у керівника.

Визначення цінності програми

Останній етап програми – загальна оцінка програми для організації, розширення цілей і філософії програми – припускає більш глибокий розгляд питань, пов'язаних із програмою розвитку лідерських якостей.

По-перше, необхідно оцінити ефективність реалізації програми як окремого публічно-управлінського процесу. По-друге, оцінити як саме вплинула програма, яку користь принесла в цілому. По-третє, відповісти на запитання: де програма працює ефективно, а де потребує вдосконалення та коригування?

Розглянута вище модель є ефективним інструментом опису процесу розробки і реалізації програми розвитку лідерських якостей, але вона не задає напрямків, в яких повинні розвиватися посадові особи місцевого самоврядування, щоб стати ефективними лідерами. Тобто як керівник, так і рядові посадові особи в органах місцевого самоврядування повинні самі

розвиватися, займатися самоосвітою, розширювати світогляд, змінювати спосіб мислення тощо.

Загалом, ми пропонуємо такі напрямки розвитку посадової особи місцевого самоврядування як лідера:

Самоосвіта і самооцінка. Програма має сприяти розвитку потреби в оцінці своїх власних дій, сприяти самоповазі. Такі заходи як презентації, групові обговорення, розгляд кейсів, сприяють усвідомленню власної цінності, своїх можливостей щодо розвитку особистості посадової особи місцевого самоврядування як лідера.

Розширення світогляду. Програма повинна сприяти розширенню знань вмінь та навичок посадової особи, тобто містити нову для нього інформацію та практичні знання.

Зміна способу мислення. Програми повинні давати можливість відійти від стереотипного мислення під час вирішення повсякденних управлінських питань, адже це дасть змогу не лише знайти нові рішення щоденних проблем, а й допоможе швидше активізуватися в кризовій ситуації.

Накопичення досвіду у вирішенні завдань. Накопичення професійного досвіду допоможе скоротити відсоток невдач, пов'язаних з необхідністю «навчатися на власних помилках».

Взаємовідносини всередині закладу системи місцевого самоврядування. Вміння дослухатись до співробітників, підлеглих або безпосередніх керівників – більш важлива якість для лідера, ніж навіть його фахові знання. Посадова особа має оцінити себе як лідера, зрозуміти, яку модель поведінки застосовує, та чи необхідно цю модель скоригувати заради успіху органу місцевого самоврядування та самого себе як лідера.

В межах зазначеної програми доцільним є використання низки технологій розвитку лідерських якостей. Вважаємо необхідним охарактеризувати декілька з них.

Так, наприклад, технологія роботи у складі всієї групи. Заняття у складі групи передбачає, що всі учасники сидять разом, а їхня увага зосереджена на

лідері групи [43, с. 120-122]. Така технологія, як правило, застосовується: під час початкового привітання та вступної частини щоденних занять; коли треба вислухати одного або декількох промовців, зокрема під час читання лекції або проведення колективної презентації перед аудиторією; під час обміну результатами роботи, виконаної у складі малих груп; наприкінці тренінгу для підбиття підсумків і завершення заняття.

Переваги групової роботи полягають у тому, що з інформацією та досвідом можуть ознайомитися всі члени групи. Крім того, існує можливість легко давати інструкції одразу всім учасникам. Важливо також, що окремі учасники неспроможні відразу брати активну участь у навчанні, відчують обмеження можливостей засвоєння матеріалу, їм легше адаптуватися до умов тренінгу у великій групі.

Не менш ефективною є й технологія роботи в малих групах. На відміну від занять у складі всієї групи, коли люди є переважно пасивними одержувачами інформації, заняття в малих групах передбачає активність учасників, їхню жваву взаємодію одного з одним, вироблення ними власних ідей та виявлення творчості в інших формах. У процесі роботи у складі малих груп доцільно мати двох тренерів: вони зможуть приділити більше часу, допомагаючи кожній групі, і вносять у процес різні особисті якості та досвід, збагачуючи матеріал, який викладають.

Технологія малих груп зручна у застосуванні, коли учасникам потрібно: познайомитися один з одним; переглянути матеріал, представлений на лекції; розв'язати завдання, поставлені тренером; спланувати, як надати інформацію іншим групам у формі рольової гри; відпочити, навчитися взаємодіяти, адаптуватися серед незнайомих людей.

Технологія групового обговорення. Вони створюються для стимулювання мислення та вироблення ідей, пов'язаних з певною темою. Наприклад, якщо доцільно визначити теми, що їх люди хотіли б вивчити глибше або про які вони хотіли б дізнатися більше. Від учасників групи обговорення не вимагається розв'язання проблеми або завершення складання

переліку завдань. Оптимальний розмір групи обговорення становить 4-6 осіб [44, с. 172]. Обговорення має бути відносно коротким – приблизно десять хвилин. Учасникам групи обговорення тренер повинен чітко пояснити мету обговорення. Якщо цей метод передбачається застосовувати досить часто – слід змінювати склад групи після одного-двох обговорень (деякі групи підбираються вдало і добре працюють разом, інші – ні).

Технологія «Мозкового штурму». Ця технологія тренінгового навчання застосовується як для обговорення всією групою учасників, так і в малих групах. Її мета – сформулювати якомога більше ідей на задану тему. «Мозковий штурм» проводиться у два етапи: на першому етапі формують ідеї, на другому їх оцінюють. Зазвичай використовується велика шкільна дошка або аркуші фліп-чартного паперу, де один з учасників (або помічник тренера) записує ідеї так, щоб усі могли їх бачити. Це стимулює мислення і зручно для відбору кращих ідей у ході оцінювання на другому етапі.

Часто буває корисно для формулювання ідей розподілити учасників по малих групах, а згодом об'єднати їх для подальшого обговорення й оцінювання у складі всієї групи. Для ефективного мозкового штурму корисно також виокремити два типи ідей, запропонованих учасниками, – таких, що здаються, на перший погляд, найбільш імовірними для реалізації, та навпаки – найнеймовірнішими. Такий розподіл може бути продуктивно використаний для початку обговорення та оцінювання ідей. Використання найнеймовірніших відповідей спонукає людей розглядати питання з різних точок зору, запроваджувати нестандартний підхід та враховувати оригінальні погляди.

Стимулювати вироблення ідей можна і в інший спосіб: записати кілька різних, але взаємопов'язаних питань з теми обговорення на окремих аркушах фліп-чартного паперу (або на папері плакатного формату) і розвісити їх на стінах аудиторії. Тоді учасники, пересуваючись по колу між цими аркушами, записують на них свої ідеї.

Технологія аналізу ситуаційних вправ. Ситуаційна вправа – це реальна

ситуація, представлена групі для аналізу. Вона може бути запозичена з досвіду тренера, колег, з літературних описів, свідчень очевидців. Тренер також може сам описати реальну історію, яка мала місце в житті. За допомогою цього методу можна проводити аналіз реальних ситуацій, визначати в них ключові проблемні питання, формулювати ідеї щодо можливого розв'язання таких ситуацій. Але слід пам'ятати, що застосування методу ситуаційних вправ потребуватиме від тренера значних витрат часу на підготовку, тим більших, чим складніше аналізована ситуація.

Технологія рольова гра також спрямована на розвиток лідерських якостей. Це ефективна навчальна методика, яка має бути добре продумана й організована, щоб забезпечити позитивний вплив.

За допомогою рольової гри можна:

- набути досвіду використання лідерських навичок в ігровій ситуації;
- проаналізувати альтернативні способи дій, ідеї, запропоновані для виконання завдання гри, зміни ситуації на краще;
- відпрацювати на практиці певні види поведінки в безпечному середовищі перед тим, як розпочати їх застосування в реальному житті;
- набути впевненості у своїх силах під час практичних дій або репетиції певної події;
- закріпити засвоєний матеріал шляхом забезпечення зворотного зв'язку;
- додати до навчального процесу елемент розваги.

Рольові ігри, як і багато інших ігор та тренінгових вправ з розвитку лідерських якостей, належать до інтерактивних технологій навчання. Інтерактивне навчання передбачає використання різних видів активності учасників тренінгу: фізичної (рухова активність); соціальної (активність у соціальному оточенні-комунікація, взаємодія, взаємосприйняття); змістовної стосовно тематики тренінгу. Відповідно до того, яка активність домінує у грі, таке завдання й вирішуватиме у тренінгу гра, вправи.

Таким чином, технології розвитку лідерських якостей на сьогодні

широко використовуються в межах низки тренінгових програм. Останні мають чітко розроблений алгоритм, проходження якого дозволяє розвинути у особи лідерські якості, або елементи лідерської поведінки. Технологічна складова в програмі відіграє одну з найважливіших ролей і поділяється на кабінетну та інтерактивну підгрупу. Найбільш поширеними серед останніх виступають технології «мозкового штурму», рольової гри, аналізу ситуаційних та критичних вправ.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Методика та критерії оцінки рівня розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування

Для діагностики лідерського потенціалу посадової особи місцевого самоврядування використовуються стандартизовані методики такі як: «Оцінка вираженості лідерських тенденцій» (С.І. Єріна, П.Н. Іванов), «Оцінка емоційного інтелекту» (Н. Холл), «Оцінка стилю саморегуляції поведінки» (В.І. Моросанова, Е.М. Коноз), модифікована методика якісно-кількісного аналізу особистих прагнень (Р. Еммонс); тести «Смисложиттєві орієнтації» (Д.А. Леонтьєв), «Життєстійкість» (С. Мадді).

Для дослідження особистісних якостей посадових осіб місцевого самоврядування використовуються методики, що безпосередньо визначають потенціал останніх: модифікована методика якісно-кількісного аналізу особистих прагнень (Р. Еммонс), а також: «Рівень суб'єктивного контролю» (Є. Бажин, Е.А. Голинкіна, А.М. Еткінд), «Мотивація успіху» і «Уникнення невдач» (Т. Елерс), «Діагностика мотиваційної структури особистості» (В. Мільман), «Спрямованість особистості» (В. Смекайл, М. Кучер), багатофакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла (16-ФЛО), опитувальник «Готовність до ризику» (Г. Шуберт).

Для дослідження рівня розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування нами був обраний опитувальник «Методика ефективності лідерства» [34, с. 517 – 521].

Обрана методика містить питання, які дають змогу оцінити не лише лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування, а й її практичну

діяльність з точки зору потенційної ефективності. «Методика ефективність лідера» застосовується як для оцінки посадовою особою місцевого самоврядування самої себе, так і для оцінки її колегами та підлеглими. Якщо ця методика використовується для самооцінки посадової особи місцевого самоврядування, то існує небезпека спотворення результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе з кращої сторони. Тому цей тест рекомендується разом із останньою пропонувати також її соціально-професійному оточенню, а потім узагальнювати отримані результати. Тобто колегам підлеглим із закладу, де працює посадова особа, необхідно оцінити рівень розвитку лідерських якостей останньої.

За кожну позитивну відповідь на запропоновані питання «так» випробуваний отримує 1 бал, а за кожну негативну «ні» – 0 балів, у питанні № 3 перша відповідь – 1 бал, друга відповідно – 0. Якщо випробуваний одержить від 30 до 40 балів, то ефективність застосування лідерського потенціалу під час публічно-управлінської та адміністративної діяльності є високою.

Якщо сума балів виявилася в межах від 11 до 29, то ефективність лідерського потенціалу визначається як середньоефективна. Якщо загальна сума балів виявилася 10 і менше, то можемо говорити про неефективність лідерського потенціалу певної посадової особи місцевого самоврядування.

Методика дослідження ефективності лідерства дозволяє дослідити поставленні нами завдання:

- 1) визначити ступінь розвитку в посадової особи місцевого самоврядування лідерських якостей за допомогою кінцевого підрахунку результатів проведеної методики;

- 2) вивчити ефективність рівня розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування за допомогою опитування колег та підлеглих, оскільки обрана нами методика використовується не тільки для самоаналізу посадової особи, а й для оцінки її іншими;

3) визначити міру взаємодії між посадової особи місцевого самоврядування та її соціально-професійним оточенням, у питаннях анкети відображено ту чи іншу сторону взаємодії;

4) проаналізувати та порівняти самосприйняття посадової особи місцевого самоврядування себе як лідера з тим, як сприймають її колеги та підлеглі;

5) визначити характер спілкування між посадовою особою місцевого самоврядування та її соціально-професійними оточенням, комунікативну сферу відображає даний блок питань: «Якій манері в спілкуванні з колегами та підлеглими Ви надаєте перевагу?», «Чи пам'ятаєте Ви імена тих людей, з якими спілкуєтеся на роботі?», «Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?», «Чи прагнете Ви доводити до підлеглих та колег всю основну інформацію, що отримується від вищого керівництва?», «Чи зберігаєте Ви психологічну дистанцію в спілкуванні з колегами та підлеглими?»;

б) визначити, чи вміє посадова особа місцевого самоврядування делегувати повноваження допоможуть наступні питання: «Чи пояснюєте Ви іншим причини та підстави прийнятих Вами рішень?», «Чи залучаєте Ви всіх виконавців спільної справи в обговорення пов'язаних з нею питань, якщо на Вас покладений обов'язок ними керувати?», «Чи допомагаєте Ви своїм колегам та підлеглим, якщо вони цього потребують?», «Чи прагнете Ви шукати в людях їх кращі якості й орієнтуватися на них у спільній роботі?», «Чи знаєте Ви про те, як найкращим чином використовувати в роботі позитивні якості, наявні у ваших колег та підлеглих?», «Чи знаєте Ви про те, як найкращим чином використовувати в роботі позитивні якості, наявні у ваших колег та підлеглих?»;

7) виділити особливості емоційної взаємодії: «Чи довіряєте Ви своїм підлеглим?», «Чи знаєте Ви інтереси і потреби ваших колег та підлеглих?», «Чи знаєте Ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу?», «Чи ставитеся Ви до своїх колег та підлеглих з

увагою і повагою?», «Чи знаєте Ви інтереси і потреби осіб з вашого найближчого соціально-професійного оточення?»;

8) визначити, чи виконує посадова особа місцевого самоврядування функції планування та контроль. Сфери планування та контролю відображені в наступних питаннях: «Чи контролюєте Ви хід виконання завдання вашими колегами та підлеглими?», «Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах і т.п.?», «Чи проводите Ви особисто навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості та підвищення ефективності їх роботи?», «Чи залишаєте Ви собі, колегам та підлеглим час для планування роботи?», «Чи є у Вас план підвищення своєї кваліфікації?», «Чи є у Ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні плани подібного роду)?»;

9) виявити здатність посадової особи місцевого самоврядування до самоосвіти та саморозвитку: «Чи регулярно Ви читаєте спеціальну літературу (щодо управління персоналом, щодо специфіки галузі публічного управління та адміністрування)?», «Чи маєте Ви бібліотеку новітньої літератури за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та фаховим напрямком – система місцевого самоврядування?», «Чи прагнете Ви до використання у своїй роботі інноваційних досягнень?», «Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах і т.п.?», «Чи прагнете Ви до використання у своїй роботі інноваційних досягнень?»;

10) охарактеризувати сфери заохочення та мотивації співробітників органів місцевого самоврядування, в цьому блоці виступають такі питання: «Чи заохочуєте Ви підлеглих за прояви ініціативності, самостійності, незалежності в роботі?», «Чи надаєте Ви свободу дій своїм підлеглим в досягненні тих цілей, які ставите перед ними?», «Чи висловлюєте Ви подяку підлеглому за добре виконану роботу?», «Чи дякуєте Ви колегам та співробітникам за роботу в присутності інших?», «Чи робите Ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якому оточенні?»;

11) окреслити індивідуально-особистісні якості посадової особи місцевого самоврядування, що розкриваються у відповідях на наступні питання: «Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?», «Чи добре Ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?», «Чи часто Ви проявляєте творчість у роботі?»;

12) визначити вміння посадової особи місцевого самоврядування реагувати на зміну ситуації, ця сфера відображена у наступних питаннях: «Чи достатньо гнучко Ви поведетеся при прийнятті рішень і в спілкуванні з людьми?», «Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва чи лідерської поведінки, якщо це буде необхідно?», «Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?».

Діагностика ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування має включати не лише охарактеризовані вище методики, що належать до психо-діагностичної групи, а й соціологічні. Таким методом соціологічного дослідження став метод сфокусованого групового дослідження.

Фокус-група (ФГД) – якісний метод дослідження, групове інтерв'ю організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6-12 осіб, на задану інтерв'юером модератором тему. На відміну від класичних інтерв'ю комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише направляє розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в соціологічних дослідженнях лідерської поведінки та лідерських якостей для обговорення результатів попередньо використаних технологій і визначення змін, до яких привело використання технологій. Метод дозволяє розкрити мотивацію посадових осіб місцевого самоврядування, побачити варіанти ставлення до проблеми тощо. Але ніколи не слід забувати, що фокус-група це якісний метод і на його основі не можна робити кількісних висновків.

Фокус-група є груповим інтерв'ю, що проводиться модератором у формі групової дискусії за заздалегідь розробленим сценарієм з невеликою

групою «типових» представників частини населення, що вивчається, схожих за основними соціальними характеристиками, в нашому випадку посадових осіб місцевого самоврядування. Опитування проводиться в спеціальній фокус – кімнаті, оснащеною відеокамерою і звукозаписними пристроями.

Основні завдання вирішувані за допомогою даного методу:

- виявлення відношення посадових осіб місцевого самоврядування до феномену лідерства і можливостей його впровадження у сферу публічного управління та адміністрування;
- виявлення слабких і сильних сторін лідерських відносин в комунікативному просторі системи місцевого самоврядування;
- виявлення глибинних мотивацій посадових осіб місцевого самоврядування щодо реалізації лідерських якостей та лідерської поведінки;
- визначення системи цінностей посадових осіб місцевого самоврядування;
- виявлення і опис основних типів лідерської поведінки посадових осіб місцевого самоврядування;
- оцінка концепції існуючого типу соціально-управлінських відносин у просторі місцевого самоврядування;

Метод фокус-груп, або групове глибинне інтерв'ю, належить до так званих «гнучких» або «якісних» методів соціологічного дослідження. Нині в розвинених країнах «гнучкі» методи опитувань зробилися не просто різновидом дослідницьких методик вивчення проблем соціального та публічного управління, але і галуззю консультування публічної влади та політики.

Фокус-групи мають три істотні відмінності від вже знайомих нам соціологічних методів дослідження.

Відмінність перша: фокус група є не кількісним методом дослідження (як, наприклад, соціологічне опитування), який дає відповідь на питання «ХТО» і «СКІЛЬКИ», а якісним і дає відповідь на питання «ЯК САМЕ» і «ЧОМУ».

Відмінність друга: спосіб формування вибірки і методи збору інформації. У соціологічному (кількісному) дослідженні базовим методом є опитування при якому респондентів, що представляють певну категорію споживачів, опитують за єдиною схемою (анкетною). У фокус-групі (якісному) застосовуються методи глибинного групового інтерв'ю, що дозволяють «витягнути» з респондента ту інформацію, що не знаходиться на поверхні, показуючу широкий спектр відношення до лідерської поведінки та лідерських якостей, ситуаційного лідерства у сфері місцевого самоврядування.

Третя відмінність полягає у тому, що фокус-група є суб'єктивним методом дослідження (на відміну від соціологічного дослідження, яке є об'єктивним методом збору і обробки інформації). Сенс цього методу в тому, що в груповому обговоренні посадова особа місцевого самоврядування включена в спілкування з рівно статусними суб'єктами комунікації. Тому психологічні бар'єри, що розділяють кожного окремого інтерв'юєра в соціологічному опитуванні, знімаються набагато ефективніше, і емоційні реакції посадових осіб місцевого самоврядування набагато яскравіші. Учасників фокусу-групи «фокусують» на питаннях, що цікавлять дослідника, з метою отримати приховану інформацію. На виході ми маємо наочну перевагу якісного методу збору і аналізу інформації, яким і є фокус-група, перед кількісними методами.

Таким чином, методика «Ефективність лідерства» стала нам у нагоді при розкритті сутності лідерських якостей, що наявні у посадових осіб місцевого самоврядування. Вона спрямована на оцінку ефективності посадової особи місцевого самоврядування як лідера, а також на те, щоб дізнатися думку колег та підлеглих цієї посадової особи щодо тих сфер, в яких остання проявляє свої лідерські якості. Крім того, нами також був застосований метод сфокусованого групового дослідження, доцільність проведення якого після реалізації вищеперерахованих методик обумовлена алгоритмом діагностики ефективності технологій розвитку лідерських

якостей. В межах фокусованої групової дискусії, як якісного методу соціологічного дослідження, було досягнуто завдання оцінкового характеру щодо розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування під впливом певних тренінгових технологій.

3.2. Результати дослідження розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування м. Покров Дніпропетровської області

Відправним моментом у розкритті проблеми і досягненні завдання цього підрозділу є те, що учасники охарактеризованого нижче дослідження попередньо прийняли участь у тренінгах з розвитку лідерських якостей в межах програми MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION. Остання проводилася на базі Нікопольського економічного університету протягом лютого-червня 2021 р. спільно з Канадським інститутом українознавства (CIUS). У нашому дослідженні взяли участь посадові особи місцевого самоврядування міськвиконкому м. Покров Дніпропетровської області. В адміністративному відношенні останнє включає в себе ще й два селища міського типу – Горняцьке та Чортомлик. У структурному відношенні виконком міськради Покрова складається з відділів землекористування, обліку та розподілу житла, економіки, інформаційно-технічного забезпечення, реєстраційного, ведення Державного реєстру виборців, з питань запобігання та протидії корупції, архітектури та інспекції ДАБК, по роботі зі зверненнями громадян, молоді та спорту, культури, туризму, національностей і релігій, транспорту та зв'язку, управління освіти, Центру соціальних служб, служби у справах дітей, архівного, організаційного юридичного та загального відділів, Центру надання адміністративних послуг, відділу з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, Управління праці та соціального захисту населення, фінансового управління, прес-служби міського голови, Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг). У дослідженні взяли участь 12 посадових осіб місцевого

самоврядування 10 з яких є рядовими службовцями, а 2 – заступниками керівників відділів – Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) та Управління праці та соціального захисту населення (УПСЗН).

Завдяки обраній методиці ми визначили, що свою ефективність як лідера заступник керівника ЦНАП оцінює як високоефективну – 35 балів, узагальнений показник оцінки ефективності лідерства керівника підлеглими становить 29 балів, що відповідає середній ефективності. Як ми вже зауважили, окрім заступника керівника та співробітників ЦНАПу в нашому дослідженні взяли участь заступник керівника та посадові особи УПСЗН. Завдяки методиці ми отримали такі результати: свою ефективність як лідера заступник керівника УПСЗН оцінює як високоефективну – 33 бали, узагальнений показник оцінки ефективності лідерства його підлеглими становить 28 балів, що відповідає середній ефективності.

Розглянемо результати більш детальноше. Опитуючи заступника керівника та посадових осіб ЦНАПу ми звернули увагу на кілька найбільш важливих для лідера сфер. Комунікативну сферу взаємодії керівника та підлеглих можна охарактеризувати так: керівник наголошує на тому, що він має схильність до співпраці з іншими, це підтверджує й опитування підлеглих – 100% згодні з цією тезою. Персонал ЦНАПу вважає, що керівник надає перевагу чіткій та ясній мові (80%), проти емоційно забарвленої з підтекстами (20%). Опитування керівника також показало, що він схильний саме до чіткої та конкретної мови. Важливим аспектом успішної трудової діяльності є комунікативна сфера відносин, в тому числі і спілкування. Керівник вважає, що не зберігає психологічну дистанцію під час спілкування з персоналом, проте думка персоналу відрізняється 80% підлеглих вважають, що керівник тримає психологічну дистанцію і лише 20% згодні з керівником. Проте 80% опитаних поділяють з керівником думку про те, що він вміє слухати своїх підлеглих.

Вміння делегувати повноваження є однією з важливих рис, які ми окреслили в структурі якостей керівника. На основі проведеного дослідження

можна сказати, що керівник під час своєї управлінської діяльності намагається пояснювати причини прийнятих ним рішень, але лише 40% опитаних посадових осіб ЦНАПу також вважають так само, а 60% не згодні. 100% персоналу вважають, що керівник обговорює питання, що стосуються спільної діяльності зі з посадовими особами. Заступник керівника ЦНАПу наголошує на тому, що він залучає до обговорення всіх підлеглих. Задоволення своєї потреби у допомозі від керівника отримують 100% від опитаних посадових осіб. У спільній роботі керівник намагається орієнтуватися на позитивні якості підлеглих, 80% поділяють думку керівника, проте 20% не згодні з цим. 100% вважають, що керівник знає, як застосовувати сильні сторони підлеглих в діяльності, це підтверджує і опитування керівника.

Оскільки ми розглядаємо і неформальну сторону взаємодії підлеглих та керівника, то можемо охарактеризувати й емоційну складову цих відносин. 80% респондентів впевнені в тому, що керівник їм довіряє, проте ще 20% так не вважають. Згідно з результатами опитування керівника, він вважає, що підлеглі схильний довіряти йому, 80% опитаних посадових осіб поділяють цю думку, але 20% не довіряють своєму керівникові. З іншого боку, керівник вважає за потрібне знати інтереси та потреби свого персоналу, 100% підлеглих розділяють думку керівника. Взаємоповага один до одного створює сприятливий мікроклімат в колективі, в цій організації вона є безумовною, керівник та підлеглі поважають один одного, що підтверджує опитування. Керівник акцентує увагу на тому, що ставиться з повагою до підлеглих посадових осіб, а 100% опитаних підлеглих поважають керівника. Керівник знає, на які якості при прийомі на роботу необхідно звертати увагу задля формування успішного колективу та виконання ефективної трудової діяльності, такої ж думки дотримується 80% опитаних, разом з тим, 20% не вважають свого керівника ефективним в цьому контексті.

Лідер-керівник має виконувати і функції планування та контролю за діяльністю персоналу. У цій сфері ми маємо такі результати щодо виконання

контролюючої функції керівником ЦНАПу: 100% опитаних підлеглих, наголошують на тому, що керівник виконує необхідний контроль за їх діяльністю. Функцію планування керівник виконує вдало – 100% респондентів вважають, що керівник приділяє достатньо часу плануванню роботи – як своєї, так і підлеглих.

Самоосвіта та саморозвиток – це одні з важливих якостей керівника. Розглянемо, як оцінює себе керівник у цій сфері та чи є такими ж результати оцінки його підлеглих. Керівник організації намагається підвищувати свою кваліфікацію, 80% опитаних підлеглих вважають, що керівник має схильності до цього, ще 20% так не вважають. Керівник наголошує, що бере участь у спеціалізованих курсах та семінарах, 100% респондентів підтверджують це. Щодо саморозвитку керівника ЦНАПу, то 80% опитаних підлеглих вважають, що керівник читає літературу щодо галузі діяльності, 20% вважають, що керівник має бібліотеку з новітніми розробками щодо спеціалізації. Керівник підкреслює, що займається саморозвитком та самоосвітою, особливо щодо галузі діяльності та своєї спеціалізації. Керівник вважає, що прагне застосовувати в своїй діяльності інноваційні технології, 80% персоналу згодні з цим, проте 20% вважають, що керівник не схильний до інноваційної діяльності.

Мотиваційна сфера та сфера заохочення персоналу в цій організації виглядає так: більшість опитаних підлеглих (60%) згодні з тим, що керівник заохочує їх творчу діяльність та самостійність, 40% так не вважають, щодо керівника – він згоден з тим, що заохочує творчу діяльність підлеглих. Для досягнення цілей роботи своїх підлеглих, керівник надає їм необхідну свободу дій, з цим згодні 40% опитаних, але 60% не згодні з керівником. Цікавим фактом є те, що керівник зазначив, що зазвичай не дякує своїм підлеглим за добре виконану роботу, проте 80% опитаних відповіли, що отримували подяку. Таку розбіжність можна пояснити тим, що в організації відбувається періодичне нагородження кращих працівників. Керівник, оцінюючи себе зазначає, що дякує своїм підлеглим у присутності інших, 80%

згодні з ним, 20% респондентів не погоджуються з керівником. Щодо зауважень, то керівник намагається робити їх на одинці, 60% від опитаного персоналу погоджуються з цим, 40% вважають, що керівник робить їм зауваження в присутності інших.

Однією з умов сучасного та вдалого керівництва та лідерства є вміння проявляти гнучкість та пристосовуватися до змін. Прийняття публічно-управлінських рішень є одним з найважливіших завдань керівника. Опитування показало, що керівник ЦНАПу вважає, що приймає необхідні рішення, а окрім цього також проявляє гнучкість щодо їх прийняття. 100% опитаних підлеглих підтримують думку керівника. Однією з найважливіших якостей керівника-лідера є вміння змінювати свій стиль керівництва в залежності від ситуації. Керівник ЦНАПу вважає, що має таку рису, 100% респондентів також наділяють свого керівника такою здатністю.

Індивідуально-особистісні якості лідера характеризуються його самооцінкою та розумінням своїх інтересів, впевненості в собі. Заступник керівника акцентує увагу на тому, що він зазвичай виконує цікаву, але складну роботу, це підтвердили 100% респондентів ЦНАПу. Для ефективної управлінської діяльності, важливим фактором є здатність до розуміння своїх позитивних та негативних якостей, вміння вдало ними варіювати. Керівник ЦНАПу здатний до цього, це підтверджує як його опитування, так і опитування персоналу – 60% згодні з тим, що керівник знає свої позитивні та негативні якості. Творчість у трудовій діяльності багато в чому характеризує керівника як лідера. 80% опитаних посадових осіб підтверджують, що їх керівник використовує творчість у своїй діяльності.

Порівняємо результати, що ми отримали під час дослідження думок респондентів з тих посадових осіб місцевого самоврядування, що працюють в Управлінні праці та соціального захисту населення. Комунікативна сфера: керівник наголошує на тому, що він має схильність до співпраці з іншими, це підтверджує й опитування підлеглих – 80 % згодні з цим, але ще 20% - ні. Опитані посадові особи з УПСЗН вважають, що керівник надає перевагу

емоційно забарвленій мові з натяками і підтекстами 60%, проти чіткої та ясної 40%. Опитування керівника також показало, що він спілкується з підлеглими емоційно забарвленою мовою. Наступна характеристика цієї сфери – психологічна дистанція між керівником та підлеглими. Керівник вважає, що не зберігає психологічну дистанцію під час спілкування з персоналом, проте думка персоналу відрізняється 80% підлеглих вважають, що керівник тримає психологічну дистанцію і лише 20% згодні з керівником. Проте 80% респондентів поділяють з керівником думку про те, що він вміє слухати своїх підлеглих.

Вміння делегувати повноваження: на основі проведеного опитування можна сказати, що керівник під час своєї публічно-управлінської діяльності зазвичай пояснює причини прийнятих ним рішень, адже 80% опитаного персоналу згодні з цим, а ще 20 – ні. 80% персоналу вважають, що керівник обговорює питання, що стосуються спільної діяльності з підлеглими. Керівник УПСЗН акцентує увагу на тому, що він залучає до обговорення всіх підлеглих. Задоволення своєї потреби у допомозі від лідера отримують 80% від опитаних посадових осіб. У спільній роботі керівник УПСЗН загалом орієнтується на позитивні якості персоналу, 80% згодні з керівником, проте 20% не згодні з цим. 60% вважають, що керівник знає, як застосовувати сильні сторони своїх підлеглих в діяльності, це підтверджує і опитування керівника.

Також ми розглядали і неформальну сторону взаємодії підлеглих та керівника, завдяки обраній методиці ми можемо охарактеризувати й емоційну складову цих відносин. 80% респондентів впевнені в тому, що керівник їм довіряє, проте ще 20% так не вважають. Згідно з результатами опитування заступника керівника УПСЗН, він вважає, що персонал схильний довіряти йому, 100% опитаних підлеглих поділяють цю думку. З іншого боку, керівник вважає за потрібне знати інтереси та потреби своїх підлеглих, 80% підлеглих згодні з керівником. Взаємоповага один до одного створює сприятливий мікроклімат в колективі, в цьому підрозділі вона є безумовною,

керівник та підлеглі поважають один одного, що підтверджує наше дослідження. Керівник зауважує на тому, що ставиться з повагою до свого персоналу, а 100% опитаних підлеглих поважають керівника. Керівник знає, на які якості при прийомі на роботу необхідно звертати увагу задля формування успішного колективу та виконання ефективної трудової діяльності, такої ж думки дотримується 80% опитаних, разом з тим, 20% не вважають свого керівника ефективним в цьому контексті.

Як ми вже зауважували, лідер-керівник має виконувати і функції планування та контролю за діяльністю персоналу. У цій сфері маємо такі результати щодо виконання контролюючої функції керівником: 100% опитаних посадових осіб, наголошують на тому, що заступник керівника виконує необхідний контроль за їх діяльністю. Функцію планування він виконує вдало – 80% респондентів вважають, що керівник приділяє достатньо часу плануванню роботи – як своєї, так і підлеглих.

Розглянемо, як оцінює себе керівник УПСЗН у сфері саморозвитку та самоосвіти та чи оцінюють його підлеглі так само. Керівник управління намагається підвищувати свою кваліфікацію, 80% опитаних підлеглих вважають, що керівник має схильності до цього, ще 20% так не вважають. Керівник намагається брати участь у спеціалізованих курсах та семінарах, 80% респондентів підтверджують це. Щодо саморозвитку заступника керівника УПСЗН, то 80% опитаних підлеглих вважають, що керівник читає літературу щодо галузі діяльності, 80% вважають, що керівник має бібліотеку з новітніми розробками щодо спеціалізації. Керівник робить акцент на тому, що займається саморозвитком та самоосвітою, особливо щодо галузі діяльності та своєї спеціалізації. Керівник прагне застосовувати в своїй діяльності інноваційні технології, 100% персоналу згодні з цим та вважають, що керівник схильний до інноваційної діяльності.

Мотиваційна сфера та сфера заохочення посадових осіб УПСЗН виглядає так: більшість опитаних (80%) згодні з тим, що керівник заохочує їх творчу діяльність та самостійність, 20% так не думають, щодо керівника то

він згоден з тим, що заохочує творчу діяльність підлеглих. Для досягнення цілей роботи своїх підлеглих, керівник надає їм необхідну свободу дій, це підтверджує і опитування підлеглих 80 % опитаних мають таку ж думку, що і керівник, але 20% не згодні з ним. Керівник зазначив, що зазвичай дякує своїм підлеглим за добре виконану роботу, це підтвердили і підлеглі 100% опитаних відповіли, що отримували подяку. Керівник, оцінюючи себе зазначає, що дякує своїм підлеглим у присутності інших, 80% згодні з ним, 20% респондентів не погоджуються з керівником. Щодо зауважень, то керівник намагається робити їх в присутності інших, 100% від опитаного персоналу погоджуються з цим.

Опитування показало, що вміння проявляти гнучкість та пристосовуватися до змін та здатність до прийняття управлінських рішень в керівника доволі висока. 80% опитаних підлеглих підтримують думку керівника. Заступник керівник УПСЗН вважає, що вміє змінювати свій стиль керівництва в залежності від ситуації, 80% респондентів також наділяють свого керівника такою здатністю.

Індивідуально-особистісні якості лідера проявляються в його самооцінці та розумінні своїх інтересів, впевненості в собі. Керівник наголошує на тому, що він зазвичай виконує цікаву, але складну роботу, це підтвердили 80% респондентів. Для ефективної управлінської діяльності, важливим фактором є здатність до розуміння своїх позитивних та негативних якостей, вміння вдало ними варіювати. Керівник УПСЗН здатний до цього, це підтверджує як його опитування, так і опитування посадових осіб – 80% згодні з тим, що керівник знає свої позитивні та негативні якості. Творчість у трудовій діяльності багато в чому характеризує керівника як лідера. 80% опитаних респондентів підтверджують, що їх керівник використовує творчість у своїй діяльності.

Охарактеризовані вище діагностичні методики були застосовані нами протягом липня-серпня 2021 р. На початку вересня 2021 р. було проведено аналіз їх результатів, що дало можливість перейти до підготовки

сфокусованого групового дослідження. Останнє проводилося 8 жовтня 2021 р. Участь в ньому прийняло 12 осіб, з яких 100% учасники попереднього кроку дослідження. На обговорення були винесені питання зазначені у підрозділі 3.1. Обговорення їх, в цілому, підтвердило результати літнього дослідження.

Таким чином, в нашому дослідженні ми використали синтез психодіагностичної та соціологічної методик оцінки лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування. У якості останніх були обрані 12 службовців Центру з надання адміністративних послуг та Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Покровської міськради Дніпропетровської області, які напередодні прийняли участь у програмі з підвищення кваліфікації MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION. Результати дослідження показали, що групова взаємодія є одним з ключових факторів розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, що уявлення підлеглих про рівень розвитку лідерських якостей представників керівного складу, стимулюють останніх до проявів лідерської поведінки. Адекватне сприйняття себе як особи з лідерськими якостями можливе лише через призму сприйняття свого соціально-професійного оточення. Ми дослідили окремі сфери, де можуть бути реалізовані лідерські якості як рядових посадових осіб, так і керівного складу. Серед них ми визначили контроль та планування роботи, сферу міжособистісних відносин, очікування підлеглих щодо керівника та його якостей, схильності посадової особи до саморозвитку та до самоосвіти. При цьому, якщо представники керівного складу досліджуваних підрозділів вважають себе високоефективними лідерами, то рядові посадові особи охарактеризували перших як середньо ефективних лідерів. Це дає нам можливість визначити, що керівники дещо не виправдовують сподівань підлеглих щодо своїх лідерських якостей.

Цікавим фактом є те, що в соціально спрямованому підрозділі керівник робить зауваження та дякує при всьому колективі, що вказує на вищій рівень

групової взаємодії в трудовому колективі. В той же час, керівник ЦНАПу є більш емоційно стриманим і висловлює своє ставлення та пропозиції на одинці із підлеглим. В свою чергу, рядові посадові особи місцевого самоврядування визначили, що розвиток лідерських якостей не прописаний в їх посадових інструкціях і не є складовою професійної компетентності. Рівень останньої, на їх думку, визначається не скільки розвинутими лідерськими якостями, скільки якістю наданих послуг та результативністю адміністративних чи публічно-управлінських процедур. Тобто, лідерські відносини не є узвичаєними у професійному повсякденні посадових осіб органів місцевого самоврядування, що створює перспективи для їх подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи авторка прийшла до наступних висновків.

По-перше, окремі аспекти магістерської роботи розкриті в працях теоретиків публічного та соціального управління, соціології влади та лідерства. Найбільший внесок у розкриття досліджуваної проблематики зробили такі науковці як Р. Арон, Р. Блейк, П. Блау, М. Дмитрієва, І. Мартинюк, О. Тимошенкова, Є. Головаха, В. Королько, Н. Костенко, О. Куценко, А. І. Донцов, А. Л. Журавлева, Б. Д. Паригін, А. В. Петровський. Разом з цим, відсутність у науковому доробку комплексної праці з теми діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування лише підсилює актуальність нашої магістерської роботи.

По-друге, головними поняттями магістерської роботи виступають «публічне управління», «управління», «місьцеве самоврядування», «посадова особа місцевого самоврядування», «керівник», «підлеглий», «лідер», «послідовник», «лідерські якості». Ключовим серед них виступає «лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування», сутність якого полягає у визначенні його як сукупності соціально-психологічних якостей посадової особи місцевого самоврядування окреслених можливостями використання у повсякденній професійній практиці джерел влади не лише з організаційною, а й особистісною основою.

По-третє, оскільки наше дослідження має різноаспектний характер, для розгляду обраної нами тематики, нам необхідно було визначити системи зв'язків, відносин, історично обумовлені факти, тощо. Для цього ми використовували наукові принципи дослідження – принципи об'єктивності, термінологічний, історичний, системності.

Реалізація цих принципів стала можливою завдяки використанню таких методів наукового пізнання як: аналіз, синтез, індукція, дедукція та

узагальнення, окрім цього використали методи фокусованої групової дискусії та діагностики лідерських якостей особистості. Таким чином, методи та принципи дослідження допомогли розглядати предмет нашого дослідження в усіх його проявах та зв'язках.

По-четверте, повсякденна професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також «Про статус депутатів місцевих рад», «Про місцеві вибори», «Про запобігання корупції», тощо. Займаючи посаду в органі місцевого самоврядування, чиновник набуває правовий статус, що визначає зміст його службової діяльності. Громада регулює діяльність органів місцевого самоврядування та посадовців. Наявна взаємозалежність між ними. Завдання посадових осіб – компетентне вирішення частини публічних та в інтересах місцевого населення, надання якісних публічних послуг, що можливе лише за умови функціонування в державі синтезного типу бюрократії та дії відповідних соціально-професійних регуляторів.

По-п'яте, враховуючи розглянуті нами фактори, що впливають на формування лідерських якостей у посадовій особі місцевого самоврядування, можна зазначити, що існує кілька поглядів на це явище. Дослідники цієї проблематики загалом виокремлювали одну групу факторів та її складові. Тому виникає необхідність узагальнити їх та відзначити, що кожен з цих факторів має суттєвий вплив на формування лідера. Соціальне середовище та діяльність, яка спричиняє виділення лідера у групі, один з основних факторів впливу, адже саме вони створюють ситуацію в якій особистості необхідно проявляти лідерські якості. Соціальні якості та комунікативні особливості виступають факторами, які налагоджують зв'язки з групою та поза її межами з тими інстанціями, які її оточують. Психологічні особливості посадової особи місцевого самоврядування також є факторами, які впливають на формування її лідерських якостей адже характеризують тип особистості, швидкість реагування на ситуацію та роль у конфліктах і їх вирішенні.

Наступний фактор характеризується досвідом вирішення конфліктів, а отже конструктивні внутрішньо особистісні конфлікти також формують посадову особу як лідера. Саморозвиток який включає в себе самоосвіту та самовдосконалення покращує ефективність посадової особи місцевого самоврядування як лідера, а також створює авторитет в очах колег, підлеглих та оточуючих. Визначені якості, в сукупності з природним потенціалом та набутими знаннями та вміннями, формують дійсно ефективного лідера.

В структурі лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування ми виділили чотири основні компоненти: індивідуально-особистісний, соціально-психологічний, організаційно-управлінський та перцептивно-лідерський. Досліджуючи структуру лідерських якостей, яка притаманна посадовій особі місцевого самоврядування, ми спиралися на класифікацію, що включає в себе комплекс сфер, за якими можна класифікувати якості, а тому такий підхід дає найбільш чітке уявлення про лідера.

На основі досліджуваних структур виділимо такі найбільш важливі, на наш погляд, лідерські якості посадової особи місцевого самоврядування: професіоналізм, здатність реагувати на зміну ситуації в організації та приймати необхідні рішення. Взаємодія з колегами та підлеглими — ця якість включає в себе делегування повноважень, стимулювання та мотивування персоналу, а також залучення персоналу до участі в управлінні та прийнятті рішень. Здатність до самоаналізу та саморозвитку. Комплекс інтелектуальних якостей (розум, інтуїція, вміння творчо мислити) характеризує посадову особу як лідера в очах оточення. Ділові якості, в тому числі дипломатичність, сприяють налагодженню контактів. Психологічні особливості посадової особи (характер, темперамент, ініціативність тощо) надають образу лідера завершеність та сприяють створенню позитивного іміджу в очах підлеглих та колег.

По-шосте, технології розвитку лідерських якостей на сьогодні широко використовуються в межах низки тренінгових програм. Останні мають чітко

розроблений алгоритм, проходження якого дозволяє розвинути у особи лідерські якості, або елементи лідерської поведінки. Технологічна складова в програмі відіграє одну з найважливіших ролей і поділяється на кабінетну та інтерактивну підгрупу. Найбільш поширеними серед останніх виступають технології «мозкового штурму», рольової гри, аналізу ситуаційних та критичних вправ.

По-сьоме, методика «Ефективність лідерства» стала нам у нагоді при розкритті сутності лідерських якостей, що наявні у посадових осіб місцевого самоврядування. Вона спрямована на оцінку ефективності посадової особи місцевого самоврядування як лідера, а також на те, щоб дізнатися думку колег та підлеглих цієї посадової особи щодо тих сфер, в яких остання проявляє свої лідерські якості. Крім того, нами також був застосований метод сфокусованого групового дослідження, доцільність проведення якого після реалізації вищеперерахованих методик обумовлена алгоритмом діагностики ефективності технологій розвитку лідерських якостей. В межах фокусованої групової дискусії, як якісного методу соціологічного дослідження, було досягнуто завдання оцінкового характеру щодо розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування під впливом певних тренінгових технологій.

По-восьме, в нашому дослідженні ми використали синтез психодіагностичної та соціологічної методик оцінки лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування. У якості останніх були обрані 12 службовців Центру з надання адміністративних послуг та Управління праці та соціального захисту населення виконавчого комітету Покровської міськради Дніпропетровської області, які напередодні прийняли участь у програмі з підвищення кваліфікації MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION. Результати дослідження показали, що групова взаємодія є одним з ключових факторів розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування, що уявлення підлеглих про рівень розвитку лідерських якостей представників керівного складу, стимулюють останніх до проявів

лідерської поведінки. Адекватне сприйняття себе як особи з лідерськими якостями можливе лише через призму сприйняття свого соціально-професійного оточення. Ми дослідили окремі сфери, де можуть бути реалізовані лідерські якості як рядових посадових осіб, так і керівного складу. Серед них ми визначили контроль та планування роботи, сферу міжособистісних відносин, очікування підлеглих щодо керівника та його якостей, схильності посадової особи до саморозвитку та до самоосвіти. При цьому, якщо представники керівного складу досліджуваних підрозділів вважають себе високоефективними лідерами, то рядові посадові особи охарактеризували перших як середньо ефективних лідерів. Це дає нам можливість визначити, що керівники дещо не виправдовують сподівань підлеглих щодо своїх лідерських якостей.

Цікавим фактом є те, що в соціально спрямованому підрозділі керівник робить зауваження та дякує при всьому колективі, що вказує на вищій рівень групової взаємодії в трудовому колективі. В той же час, керівник ЦНАПу є більш емоційно стриманим і висловлює своє ставлення та пропозиції на одинці із підлеглим. В свою чергу, рядові посадові особи місцевого самоврядування визначили, що розвиток лідерських якостей не прописаний в їх посадових інструкціях і не є складовою професійної компетентності. Рівень останньої, на їх думку, визначається не скільки розвинутими лідерськими якостями, скільки якістю наданих послуг та результативністю адміністративних чи публічно-управлінських процедур. Тобто, лідерські відносини не є узвичаєними у професійному повсякденні посадових осіб органів місцевого самоврядування, що створює перспективи для їх подальшого розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт. *Гуманитарные научные исследования*. 2014. № 10. URL: <http://human.snauka.ru/2014/10/7824>.
- 2 Бабосов Е.С. Социология управления. Минск: Просвещение, 2004. 288 с.
- 3 Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
- 4 Бендас Т.В. Психология лидерства: учебное пособие. Санкт-Петербург : Издательский дом «Питер», 2009. 448с.
- 5 Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
- 6 Богданова Н. М. Кадрові процеси та технології у державному управлінні. Мотивація залучення молоді на державну службу. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 116-119.
- 7 Бондар В. Д. Забезпечення мотивації державних службовців у Законі України «Про державну службу». *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 123-125.
- 8 Бордюг А. С. Імідж посадової особи місцевого самоврядування. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матеріали науково-практичної конференції*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 230-232.
- 9 Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ. : Основи, 1998. 534 с.
- 10 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва. : Экономистъ, 2003. 528 с.

- 11 Выдай А. Психология конфликтности менеджмента, или как руководить без конфликтов? Конфликтные ситуации в трудовых коллективах. *Персонал*. 2001. № 4. С. 29 – 34.
- 12 Гаєвський Б. А., Гаєвська О. Б. Державне управління в системі соціального управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 17-23.
- 13 Ганоцька С. О. Стандарти управління якістю як інструмент мотивації в професійній діяльності державних службовців. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 147-150.
- 14 Гнеденко М.В. Модель лидерских компетенций. *Современные наукоемкие технологии*. 2012. № 12. С. 53-53. URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=31148>
- 15 Гоменюк Д. С. Поняття умов праці посадових осіб. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2008. № 3. С. 128-130.
- 16 Грачова Т. Є. Особливості правового статусу державних службовців в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. №8. С. 80-81.
- 17 Григорчак І.М. Реформування державного управління: західний досвід і Україна. *Вісник національної академії державного управління при президентіві України*. 2014. № 4. С. 30-36.
- 18 Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно-методические материалы. Нижний Новгород : 2006. С. 33-44.
- 19 Демиденко Г. Г. Історія вчень про право і державу: курс лекцій. Харків. : Право, 2012. 416 с.
- 20 Дмитриева В.А. Психологические особенности лидерства и возможности его развития. 2011. №2. С.11.
- 21 Дубровина И.В., Акимова М.К., Е.М. Борисова. Рабочая книга школьного психолога / под ред. И.В. Дубровиной. Москва : Просвещение, 1991. С. 303.
- 22 Желябін В. О. Еволюція управління у контексті державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Випуск 38. С. 167-174.

- 23 Жог В.И., Тарабакина Л.В., Бабиева Н.С., Прометей. Методология организационной психологии. Москва : Прометей, 2013. 160с
- 24 Заболоцький В. В. Генеза моделей державного управління на теренах України у період раннього середньовіччя. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 87-91.
- 25 Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів : Новий Світ, 2011. С. 122- 139.
- 26 Кайгородов Б.В., Николаенко В.Д. Воспитание лидерства, предпринимательства как аспект социализации в юношеском возрасте. Волгоград : Изд-во ВГСПУ «Перемена», 2011. 474 с.
- 27 Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз. Київ : КНТ, 2010. 232 с.
- 28 Колесніков Б. П. Основні механізми цілепокладання в структурі державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 1. С. 139-143.
- 29 Конституція України : Закон України від 01.01.2020 р. № 254к/96-ВР. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення 19.12.2019).
- 30 Кормич А. І. Історія вчень про державу і право: навч. посібник у Київ : Правова єдність, 2015. 416 с.
- 31 Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових досліджень: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 192 с.
- 32 Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 129-131.
- 33 Кушнірова Г.П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ : Національній академії державного управління при Президентіві України, 2011. 23 с.

- 34 Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение : учебник для вузов. Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2004 . 432с.
- 35 Левківська Н.В. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання правового регулювання в Україні. *Державне управління та практика*. 2009. № 1. С. 19-27.
- 36 Малиновський В.Я. Державна служба: Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2003. 160 с.
- 37 Маматова Т. В. Загальне управління якістю в органах суспільного управління. *Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ*, 2001. Вип. 3(6). С. 47-57.
- 38 Маматова Т. В. Проблеми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері управління якістю. Дніпропетровськ : *ДРІДУ УАДУ*, 2002. Вип. 3(9). С. 190-201.
- 39 Маничев С.А. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров. Санкт-Петербург: Издательство СПбГУ, 2000. 280с.
- 40 Маничев С.А. Проблемы применения биографических опросников в отборе персонала. *Вестник Санкт- Петербургского университета*. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. 2009. № 3-2. С. 238-245.
- 41 Марцинковская Т.Д., Марютина Т.М. Психология развития: учеб. для студентов высших психологических учебных заведений. Москва: Академия, 2005. 349с.
- 42 Мельник І.М. Основні шляхи удосконалення мотивації персоналу в системі державної служби. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. № 4. С. 23-30.
- 43 Мустафаєва У.С. Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та проблеми. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 2-3.
- 44 Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 392 с.

45 Неліпа Д.В. Професіоналізація державної служби як чинник забезпечення ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 136-140.

46 Оболенський О. Ю. Державна служба. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.

47 Овсянко Д.М. Муніципальне право: підручник. Київ : Вентурі, 2002. 348 с.

48 Падалко Г. В. Служба в органах місцевого самоврядування в Україні: проблеми конституційно-правової теорії та практики. *Публічне право*. 2012. № 3 (7). С. 20-27.

49 Парпан Т. В. Стан і перспективи правового регулювання трудових відносин державних службовців. *Підприємництво, господарство і право*. 2012. № 7. С. 87-90.

50 Педак І.С. Управління людськими ресурсами на державній службі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 97-100.

51 Петришин О.В. Статус службової особи: природа, структура, спеціалізація. Київ : НМКВО, 1997. 211 с.

52 Петрушенко В. Л. Тлумачний словник основних філософських термінів. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2009. 264 с.

53 Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 149-153.

54 Приймак О.М., Приймак Ю.О. Соціальні аспекти інституціоналізації публічності державної влади: метод. посібник. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2014. 44 с.

55 Приймак О.М., Приймак Ю.О. Соціальні технології забезпечення ефективної діяльності державного службовця: методичні матеріали. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2008. 38с.

56 Прокофьева Т. Развитие личности по теории Э. Эриксона и по модели А. Москва: Академия, 1990. С. 41- 44.

57 Пряжников Л.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения. Воронеж: НПО МОДЭК, 2003. 450 с.

58 Романенко О. М. Підвищення ефективності діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні: матер. IV всеукр. наук.-практ. конф.*, 11 жовтня 2012 р. Запоріжжя : КПУ, 2012. С. 421-424.

59 Рунова Н. О. Державна служба як різновиду публічної служби в Україні: проблеми інституалізації. *Публічне право*. 2013. № 2. С. 241-246.

60 Селезнева Е. В. Лидерство : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 429 с

61 Сидоренко В. К. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник для вищих педагогічних закладів освіти. Київ. : РННЦ «ДІНІТ», 2009. 259 с.

62 Системы социальных технологий. Системы технологий. Учебное пособие. Харків. : ХАИ, 2003. 213с.

63 Словарь философских терминов. Москва : ИНФРА-М, 2007. 731 с.

64 Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів. Київ : Міленіум, 2008. 296с.

65 Соціальна філософія: Короткий енциклопедичний словник. Заг. ред. і укладення В. П. Андрущенко, М. І. Горлач. Київ-Харків: ВМП «Рубікон», 1997. 386 с.

66 Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Ростов на Дону: Феникс, 2005. С. 275-276.

67 Сурмін Ю.П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий : учеб.пособие для вузов. Київ : МАУП, 2004. 608 с.

68 Сурмін Ю. П. Місцеве самоврядування та громадянське суспільство: моніторинг суспільної думки. *Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ*, 2000. Вип. 2 (2). С. 11-23.

69 Сурмін Ю. П. Тенденції розвитку державного управління. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2007. № 2. С. 5-14.

70 Сюдников І. Секрети прихованої влади. Макс Вебер – про джерела й підстави впливу чиновництва в історії та в сучасну добу. *День*. 2012. № 224-225. С. 9.

71 Тимків В.М. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 70-73.

72 Тихомиров А.А. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента*. Том 3. № 2. 2005. С. 71-98.

73 Туленков М.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту. Київ-Ніжин: Рондо, 2006. 312с.

74 Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента*. №2. 2003. С.3-24.

75 Фурсін О. О. Основні напрями формування механізму соціально орієнтованого державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 181-188.

76 Хапілова В.П. Психологія формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів організацій. Запоріжжя: Просвіта, 2007. 220 с.

77 Харченко Ю.Г. Поняття та особливості адміністративно-правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2012. № 3 (8). С. 112-115.

78 Хоменець Р. Теоретико-правові аспекти принципів служби в органах місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. 2002. № 3. С. 49-51.

79 Шульга І. Л. Публічна служба в Україні як інструмент реалізації соціальних потреб громадян на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 124-126.

80 Щегорцова В. М. Використання психологічних методів у практиці управління персоналом на державній службі. *Теорія та практика державної служби: напрями модернізації: матер. наук.-практ. конф.*, 11-12 листопада 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 165-167.

81 Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. Москва : «Прогресс», 1969. 227 с.

82 Щерба С.П. Філософія. Київ : МАУП, 2004. 216 с.

83 Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. Москва: АРТ-ПРЕСС, 2005. с. 268, с. 273.

84 Юкіш В. В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника. *Аграрна економіка*. 2010. № 1-2. С. 103-109.

85 Яшина Ю.В. Соціальні бар'єри професійного розвитку державних службовців. *Держава та регіони Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 138-143.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Русанова Інна Сергіївна, студентка 2 курсу, форми навчання заочної, факультету соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування», освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти yagodka010319@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Діагностика ефективності технологій розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Русанова І.С.

Дата _____

Підпис _____

Приймак О.М.