

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Формування професійних якостей лідера для роботи в сфері
публічної влади**»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування
Зінчук Юлія Вікторівна

Керівниця: доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидатка наук з державного
управління, доцентка
Підлісна Тетяна Віталіївна

Рецензент:

Хмельницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Сутність лідерства в публічній сфері та складові процесу формування професійних якостей лідера	7
1.2. Зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ	21
2.1. Особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування	21
2.2. Діагностика факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера в органі місцевого самоврядування	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	42
3.1. Розвиток інноваційного лідерства як спосіб формування професійних якостей публічного управлінця	42
3.2. Організаційне забезпечення процесів формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади	48
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах викликів сьогодення виникла значна потреба розвитку та формування офіційного інституту лідерства в органах публічного управління, адже лідери є рушіями прогресу та змін в органах влади. Сьогодні найпотужніший лідерський осередок функціонує на базі Української академії лідерства та розвивається серед молодого покоління, зокрема на рівні здобувачів повної загальної середньої освіти та вищої освіти. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування є спікерами академії лідерства, однак вони не є цільовою аудиторією організації. Лідерство в органах публічної влади на сучасному етапі реалізується у форматі підвищення кваліфікації за окремим рекомендованим напрямком, також є компонентом адаптивної системи новопризначених працівників або є формою реалізації кар'єрного зростання. Беручи до уваги ефективний закордонний досвід формування лідерства в органах публічної влади, виникає гостра необхідність створення інституту лідерства для органів публічного управління та адміністрування України.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена потребою органів публічного управління та адміністрування України у лідерах нової формації, що володіють сучасними прийомами ефективного реалізації державної політики. Тема розвитку лідерства в органах публічної влади є малодослідженою, тому потребує ґрунтовного аналізу та модернізації системи формування лідерських якостей відповідно до зразків зарубіжного досвіду та потреб апарату державного управління України. Система лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування потребує розробки та впровадження якісно нових механізмів формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.

Значний внесок у розвиток системи лідерства в органах публічної влади зробили такі вчені: Гошовська В. А., Гука А. К., Драган І.В., Доліченко О.М., Кондратьєва В.П., Пашко Л. А., Сергєєва Л.М., Сторожев Р.І. Хаїтов П.О., Хромей М.Я., Яценко О.М. Вони дають сучасні характеристики сутності

лідерства та описують механізми забезпечення лідерської ефективності в органах публічного управління, представляють базову систему викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування, описують її сутність, виклики, перспективи, описують механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. Також на окрему увагу заслуговують праці Андрієнко М., Гаман П., Гордєєва П., Кобушко Я.В., Підлісної Т.В., Таранюк К.В., Шляхтіної Г.В., Якубова В., Юзькової О.І., де науковці описують сучасні позиції лідера у структурі державного управління, інноваційні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади та механізми розвитку лідерського потенціалу, розкривають поняття інноваційного лідерства в державному управлінні та його значення як явища командного.

Мета та завдання дослідження. *Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення процесу формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.*

Поставлена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- охарактеризувати сутність лідерства в публічній сфері та визначити складові процесу формування професійних якостей лідера;
- дослідити зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади;
- проаналізувати особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників Хмельницької обласної ради;
- здійснити діагностику факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера в органі місцевого самоврядування;
- описати основні напрямки розвитку інноваційного лідерства для формування професійних якостей публічного управлінця в Хмельницькій обласній раді;
- розробити універсальну систему удосконалення організаційного забезпечення щодо формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.

Об'єктом дослідження є система розвитку лідерства та механізми загальнодержавного сприяння розвитку лідерства в органах публічної влади України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та розвитку професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.

Методи дослідження. У магістерській роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, які дозволили обґрунтувати і удосконалити організаційно-правовий механізм формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади. А саме: аналіз і синтез – уточнення об'єкта дослідження; узагальнення – поширення теоретико-методологічних основ механізмів формування професійних якостей лідера; порівняльні методи і систематизація – для вивчення нормативно-правових актів, що регулюють розвиток лідерства в Україні та закордоном; кореляційно-регресійний аналіз під час визначення щільності зв'язку між процесом адаптації новопризначених працівників та особливостями розвитку у них лідерських якостей; метод збору інформації – під час проведення анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради; обробки інформації – для та створення аналітичних таблиць щодо факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера в органі місцевого самоврядування; моделювання – для розробки напрямків удосконалення процесів формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.

Апробація результатів. Результати дослідження за темою магістерської роботи апробовано в четвертому міжнародному конкурсі студентських науково-дослідних робіт з економіки упродовж вересня-листопада 2022 року, що організував Науково-дослідний Центр «Прогрес» при Краматорському державному університеті та в збірнику тез Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні

імперативи», що організував Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, навчальні посібники та курси, конспекти лекцій, матеріали конференцій, дисертації, річні звіти, результати анонімного опитування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх можна використати під час удосконалення нормативно-правових актів, які регулюють службу в органах влади, процедуру адаптації новопризначених працівників, кадрову політику, процедуру навчання та підвищення кваліфікації публічних управлінців з метою впровадження загальнодержавної системи розвитку лідерських якостей у працівників органів публічної влади та у працівників Хмельницької обласної ради зокрема.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність лідерства в публічній сфері та складові процесу формування професійних якостей лідера

Термін «публічна влада» передбачає виконання владних повноважень урядом та органами управління країни на національному, регіональному та місцевому рівнях, дін стосується дій фізичних та юридичних осіб під час виконання ними публічних функцій [20, с. 65].

Існують дві форми публічної влади: 1) державна влада, 2) влада місцевого самоврядування. Рушійною силою прийняття ними ефективних рішень є діяльність лідерів та лідерських осередків в обох владних формах.

Для вказаних форм публічної влади притаманна низка спільних ознак, що передбачають здійснення активної геополітичної діяльності: спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій; функціонування через органи публічної влади; відокремленість апарату, що виконує владні повноваження, від населення; об'єднання за територіальною ознакою; універсальний характер процедури вирішення справ суспільного значення; діяльність за законодавчо встановленою процедурою і оформлення владних рішень відповідно до правових актів та ін.

Для державної влади притаманний суверенітет та спрямованість на виконання завдань та забезпечення потреб загальнодержавного рівня, постійний правовий зв'язок з населенням через інститут громадянства, наявність субординаційних відносин всередині державного апарату.

Для влади місцевого самоврядування притаманні такі ознаки: первинний носій влади - територіальна громада, джерело влади - народ; органи влади співпрацюють з населенням; у системі самих органів відсутня жорстка ієрархія і підпорядкованість; представники влади діють від імені територіальної

громади; матеріально-фінансову базу органів влади становить комунальна власність і місцевий бюджет та ін. [28].

Система управління країною базується на тісній взаємодії державної та муніципальної влади. Однак, державна влада є вищим рівнем організації управління країною на національному рівні для вирішення глобальних питань та представлення загальнодержавних інтересів на світовому рівні. У свою чергу публічна влада є внутрішньою системою організації суспільних об'єднань громадян, що дозволяє локально вирішувати управлінські питання на місцевому, обласному та регіональному рівнях [24, с. 33].

Керівниками державної влади є посадові особи, що призначені вищим керівництвом, а керівниками муніципалітетів - виборні посадові особи. Офіційними керівниками публічної влади можуть бути як керівники – формальні лідери, так і неформальні лідери. Відповідно важливо правильно трактувати поняття «керівник» та «лідер». Керівництво базується на основі наданих владою повноважень, а лідерство передбачає підпорядкування внаслідок формування тісних міжособистісних зв'язків [29, с. 161].

Авер'янов В. Б. та інші члени Національної ради з розвитку державного управління і місцевого самоврядування вважають, що сучасна система публічної влади потребує впровадження суттєвих змін з урахуванням людських інтересів [9, с. 14]. Це пов'язано з тим, що кадрова політика у сфері державного управління довгий час базувалася не на професіоналізмі, а на лояльності до самих політиків та державних службовців [54, с. 23-24].

Сприяти якісним змінам у публічному управлінні сьогодні покликані працівники-лідери, які окрім високої професійної підготовки повинні володіти низкою морально-етичних якостей, спеціальними вміннями та навичками в сфері тайм-менеджменту, тимблдіingu, ризик-менеджменту, технологій публічного управління та лідерства. Використовуючи можливості публічної влади, працівник-лідер покликаний генерувати та реалізувати рішення, спрямовані на комплексне та багатоаспектне управління державою з метою

служіння народу України та побудови демократичної, правової, Європейської держави [16, с. 52-53].

У сучасній науці відсутнє загальноприйняте визначення лідера, лідерства та єдиного класифікатора його ознак. Танненбаум Р., Вешлер І. і Масарик Ф. визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка відбувається під час конкретної ситуації на основі процесу комунікації і спрямована на досягнення мети [12, с. 62]. Лідерство притаманне лише для командних гравців, а їхня діяльність за межами команди втрачає ознаки лідерства через одноосібний характер діяльності [55, с. 157].

У свою чергу, лідер - це людина, яка керує колективом, спрямовує та стимулює його до виконання завдань незалежно від посади чи функціональних обов'язків.

Існує така класифікація лідерів відповідно до їхньої діяльності:

- за стилем керівництва: демократичний лідер та авторитарний лідер;
- за характером діяльності: ситуаційний та універсальний;
- за змістом діяльності: лідер-«виконавець» (відчуває та використовує колективну поведінку задля власних інтересів); лідер-«творець» ситуації (створює та вирішує її).

Розрізнення тих, чи тих ознак лідерства сприяє розумінню мотиву вибору тактик та стратегій для здійснення впливу та досягнення цілей.

Визначальним чинником, що впливає на поведінку лідера – посадовця під час взаємодії з колективом залишається його психологічний тип. Соціальний психолог Зіллер Р. пропонує таку *типологію особистості лідера*: аполітичний лідер (володіє високою самооцінкою та намагається приймати нову інформацію уникаючи загрози для себе); лідер-прагматик (особа з низькою самооцінкою, що здатна прислухатися до думок оточення); лідер-ідеолог (особа з високою самооцінкою, що майже не реагує на думки інших); недетермінований лідер (особа з низькою самооцінкою, що уникає думок інших); емоційно-інтуїтивний лідер (зацікавлений в особистісному зростанні кожної людини, з якою співпрацюють); логіко-інтуїтивний лідер (автор нових

концепцій, що має творчий підхід у формуванні та реалізації нових проєктів); сенсорно-вирішальний лідер (надійний, жорсткий, враховує деталі та подробиці, дотримується вчасного виконання завдань) [19, с. 433-434].

Розуміння психотипів лідерства дозволяє колективу обрати керівника органу публічної влади, що поділятиме цінності організації, пропагуватиме її місію, буде здатним приймати рішення на користь колективу та громадян [51, с. 14-17].

У межах посади виокремлюють «формальне» і «неформальне» лідерство. Формальне лідерство передбачає функціональні зв'язки та вплив з позиції очолюваної посади, що базується на встановленні правил. Неформальне лідерство виникає на основі особистих взаємин та передбачає вплив за допомогою індивідуальних здібностей, вмінь чи інших засобів [59, с. 7-8].

Лідерство у сфері публічного управління вимагає високого рівня інтелектуального розвитку та здобуття якісної профільної освіти. Важливим чинником розвитку лідерства є професійно-кар'єрне зростання, під час якого посадовець здобуває практичні навички ефективного застосування отриманих знань [11, с. 28]. Не менш важливими є й особисті якості публічного управлінця, наприклад: здатність брати на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень, уміння працювати в команді, критично мислити та генерувати альтернативні рішення, професіоналізм, стратегічне мислення, новаторство та далекоглядність, творчість, партнерство та повага, комунікабельність, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик, позитивність і відданість справі. Розуміння соціокультурних цінностей публічного службовця дозволяє спрогнозувати спрямованість політичних реформ, які він продукуватиме в майбутньому [3, с. 79; 14, с. 32].

Формування політичних лідерів також відбувається шляхом систематичного підвищення кваліфікації посадовців відповідно до вимог

посадових інструкцій та законів, що регламентують систему вдосконалення професійних якостей.

Зокрема в Україні вперше Програму розвитку лідерства було впроваджено Школою вищого корпусу державної служби у 2010 році [37]. Основними векторами навчання були розвиток управлінських та лідерських компетентностей, опанування відповідних практичних навичок та вмінь для формування професійних керівних кадрів органів влади [52, с. 145-146]. Реалізація Програми сприяла значному підвищенню рівня професіоналізму керівного складу відповідно до пріоритетних напрямів державної кадрової політики, що були визначені у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [44; 41].

Наказом Нацдержслужби від 06.04.2016 р. № 72 було визначено спеціальні вимоги для зайняття посад державної служби. Однак ще тоді вимога розвитку лідерських компетентностей стосувалася лише посад категорії «Б» та передбачала володіння навичками ведення ділових переговорів, вміння обґрунтовувати власну позицію та досягати кінцевих результатів, що має риторичний характер [36].

Голова Нацдержслужби Н. Алюшина зараховує лідерство до управлінської професійної компетенції «Управління змінами». Відповідно до цього 31.08.2016 р. нею було затверджено тренінгову програму: «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління», яка передбачає якісну систему підготовки публічних службовців вищого рівня професійності, що здійснюють ефективну діяльність щодо впровадження змін та інновацій, дотримуючись політичної неупередженості [53; 49, с. 184].

З метою вдосконалення діяльності органів публічної влади Кабінет Міністрів України видав Розпорядження від 24.06.2016 №474-р., яким було схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Важливими рушіями реформ в системі управління було визначено політичну прихильність до них та лідерство в органах публічної влади [18].

Відповідно до даних Звіту про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України на посади в директоратах було призначено понад 900 фахівців з питань реформ за результатами прозорих конкурсів [43, с. 7].

Запроваджено професійне навчання щодо розвитку «лідерських» компетентностей для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А». Частка службовців цієї категорії, які пропрацювали на державній службі не менше одного року та пройшли щонайменше один навчальний курс за програмою лідерства для державних службовців у 2020 р. становить 50 %. Також Українська школа урядування здійснила навчання за програмою підвищення кваліфікації «Лідерство та технології управління персоналом» для 94 державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», що становлять 52% від усіх держслужбовців цієї категорії [43, с. 23-47].

У Стратегічному плані діяльності на 2021 -2023 роки, що сформувало Національне агентство з питань державної служби, зазначено загальні потреби у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників на 2022–2024 роки. Лідерство і надалі визначено одним із пріоритетних напрямків [50].

У сучасній системі лідерства в публічному управлінні важливим є процес формування професійних якостей лідера. Він базується на поєднанні прогресивного та ефективного наставництва, що поєднує у собі гнучкість і креативність під час вирішення нестандартних завдань. Для цього лідер повинен володіти вмінням змінювати стиль управління залежно від зовнішніх обставин [19, с. 434].

На формування зрілої та ефективної особи-лідера впливає формальна та неформальна система розвитку лідерства в органах публічної влади. Систематичне підвищення кваліфікації відповідно до держстандартів за цим напрямком та колективне сприяння керівництва органів влади впливатиме на

розширення можливостей для розвитку лідерських навичок як у новопризначених працівників, так і в службовців зі значним досвідом шляхом спеціалізованого навчання та самонавчання. Існує кілька шляхів розвитку лідерства в органах публічного управління, які можливо забезпечити безпосередньо на робочому місці. До таких можна зарахувати: формування особистої вмотивованості, впевненості в собі, ентузіазму, готовності ухвалювати рішення та брати на себе відповідальність, бажання бути лідером; забезпечення соціальної компетентності лідера, що базується на культурі спілкування; розвиток індивідуальних моральних та інтелектуальних якостей (розвинений інтелект та професійна компетентність, що виявляється в швидкості розуміння суті проблеми, аналітичності, вмінні планувати та визначати цілі, гнучкості розуму); набуття навичок та вмінь швидко і правильно оцінювати ситуацію з урахування інтересів команди та потреб організації [45, с. 31-32].

З метою набуття необхідних навичок державним службовцем, безпосередній керівник або працівник відділу кадрів повинен здійснити раціональний розподіл завдань між працівниками. При цьому важливо врахувати на розвиток яких компетентностей впливатиме виконання того чи того завдання.

У системі формування лідерства публічної влади важливу роль відіграє модернізація кадрової політики. Зокрема в Указі Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» однією із важливих цілей та завдань було визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [41].

Нові методи формування кадрової політики сприятимуть розвитку особистих якостей та професійних компетентностей працівників. Можна виокремити такі методи: розроблення механізмів залучення до роботи службовців кваліфікованих фахівців-коучів, успішних підприємців, здібних

випускників вищих навчальних закладів; розробка та удосконалення системи новопризначених працівників; добір кадрів із професійним досвідом роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері державної служби; високі моральні якості посадових осіб, що сприятимуть запобіганню корупції; підготовка цільових науково-практичних досліджень щодо ефективності системи адаптації новопризначених працівників та розвитку у них лідерства; професійний розвиток лідерства посадових осіб, які здатні забезпечити ефективність державної кадрової політики та лідерство у процесі проведення адміністративної та економічної реформ у регіонах [14, с. 32].

Отже, лідером в органах публічного управління є особа, що здійснює свідомий вплив на колектив за допомогою особистого авторитету та харизматичних властивостей, а лідерство - тип формальної чи неформальної взаємодії лідера та колективу з метою вирішення конкретної ситуації найбільш ефективним шляхом. Сучасна система формування професійних лідерських якостей працівників органів публічного управління та адміністрування перебуває на активному етапі розвитку. Національне агентство України з питань державної служби регулює цей процес на законодавчому рівні, сприяє удосконаленню програм та самої процедури підвищення кваліфікації. Програми за напрямом «лідерство» є одними з найбільш пріоритетних сьогодні. Розвитку лідерства покликана сприяти і внутрішня кадрова політика, яка забезпечує процес адаптації новопризначених працівників та удосконалення професійних якостей тих, що тривалий термін перебувають на службі в органах влади.

1.2. Зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади

Актуальним питанням, що стосується висококваліфікованого кадрового забезпечення органів публічного управління країн євроатлантичної спільноти,

Європейського Союзу та України зокрема залишається система формування професійних якостей лідера-керівника. Універсальний перелік компетентностей, якими має володіти лідер відсутня, однак у 2016 році Європейський Союз визначив орієнтовний рекомендований список [58, с. 70]. Він становить основу теоретичного обґрунтування поняття лідерства, а значний перелік лідерських компетентностей дозволяє виокремлювати його різні теорії: ситуативна та поведінкова теорії, теорія рис та ціннісна теорія, теорія функціонального лідерства та лідерства-служіння, теорія харизматичного та емоційного лідерства, коучингове лідерство, трансформаційне та трансакційне лідерство [62, с. 211].

Розвиток лідерських якостей у зарубіжних країнах здійснюється за допомогою різних методів, а поняття лідерства в органах публічної влади має велике різноманіття термінів на його позначення.

Наприклад, для зайняття посад в органах публічної влади США службовець повинен володіти компетенціями відповідно до двох взаємодоповнюючих груп: базові компетенції, що є обов'язковими для усіх службовців (самотивація, навички налагодження міжособистісних взаємозв'язків, порядність та бажання розвиватися, усна та письмова комунікація); лідерські метакомпетенції (є обов'язковою умовою для зайняття керівних посад вищого рівня, до них можна зарахувати управління персоналом, лідерство змін, орієнтованість на результат, здібність об'єднувати, бізнес-інтелект).

Федеральні міністерства США розробляють системи відбору, що передбачають оцінку ефективності й лідерського розвитку в основі яких зосереджена наявність у претендента на посаду конкретно визначених компетентностей [55, с. 156].

Оскільки система розвитку лідерства в США є досить розвиненою, то в ній визначено дворівневий перелік лідерських компетентностей. Перший рівень визначає компетентності, якими повинні володіти керівники усіх структурних рівнів незалежно від очолюваної посади, а другий - процедуру та

види розширення лідерських компетентностей для різних груп керівників, що залежить від вектору просування по службі та його інтенсивності. Така система сприяє ефективному добору та розвитку кадрів на державній службі. Модель особистісного розвитку США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» та передбачає комплексне вдосконалення п'яти векторів професійної діяльності: управління людськими ресурсами; стратегічне бачення; планування й управління ресурсами; взаємодія та представлення інтересів організації; оцінка та розвиток програм. Претенденти на посади вищого рівня державного сектору повинні мати достатній рівень володіння навичками роботи у зазначених сферах [46, с. 6].

Досить цікавим є досвід професійного навчання та розвитку лідерства державних службовців Канади. Головним освітнім осередком, що забезпечує якісне навчання відповідно до цього вектору є Канадська школа державної служби (Canada School of Public Service - CSPS), яка функціонує відповідно до Закону Про модернізацію державної служби Канади [5].

Окрім основного професійного блоку розвитку базових компетентностей державної служби, в окремий блок виділено навчання у сфері розвитку лідерства. Воно здійснюється на засадах компетентнісного підходу. CSPS подає цілий перелік програм розвитку лідерства за такими напрямками: програма навчальних візитів колег CSPS; інтенсивна програма розвитку високопосадовців; розширена програма лідерства; програма для державних службовців за місцем служби, програма для студентів; програма «Дирекція» для цілеспрямованих державних службовців; університетська чемпіонська програма для заступників міністрів; Фулбрайт програма для професійних працівників Уряду середньої ланки. Усі курси доступні в електронній формі та викладаються в режимі онлайн [23, с. 151-153].

Канадським урядом визначено, що профіль ключових лідерських компетентностей (Key Leadership Competencies Profile) спрямований на розвиток чотирьох базових компетенцій, що сформульовані для кожного рівня посад вищого корпусу державної служби. Сюди варто зарахувати навички

стратегічного мислення, досконалого володіння фінансовими та людськими ресурсами, залучення нових працівників, партнерів та організацій, здійснення професійної діяльності відповідно до набору спільних організаційних цінностей та загальноприйнятих етичних норм [57, с. 71].

Також у Канаді відбувається навчання з лідерства відповідно до інтернаціональних програм. Основна увага у них зосереджена на інструментах захисту інтересів Канади та методиці впровадження єдиної зовнішньої політики лідерами нової генерації. Навчання триває від 12 днів до 2,5 місяців. Однією з таких програм є «Лідерство без кордонів», що створена за міжнародною ініціативою Комісії Австралійської державної служби, Національної школи уряду Великої Британії та Канадської школи державної служби [23, с. 151-153].

У свою чергу, практичну цінність має досвід системи державного управління у сфері стратегічного планування Італії. Однак, сама система державної служби цієї країни потребує значних реформ. Державний та адміністративний апарат є досить врегульованим, проте інститут лідерства тільки починає розвиватися. Головний акцент системи розвитку лідерства зосереджено на модернізації стратегічного бачення службовців, напрацюванні ними системи управління конфліктами, орієнтованості на результат та сприяння відданості організації [58, с. 48].

Досить ефективною є менеджерська система державної служби Великої Британії. Розвитку системи лідерства у цій країні сприяла реалізації концепції публічного управління у форматі програми підготовки кадрів. Основним завданням програми є розвиток лідерських якостей та напрацювання системи управління змінами. Під час модернізації публічного управління було розроблено «систему оцінки компетентностей». Одними із найважливіших векторів оцінювання були лідерство та систематичне підвищення рівня професіоналізму [6, с. 547-550].

Проведення семінарів, конференцій та майстер-класів для колег на місцевому рівні вважається престижним в органах публічної влади Великої

Британії, оскільки така форма взаємодії з колективом дозволяє поділитися власним позитивним досвідом лідерства. Також чиновників часто запрошують поділитися досвідом в навчальні заклади або ж на тематичні інтернет-конференції. У 2020 році Уряд Британії вніс зміни до Системи компетентностей. Вони пов'язані з впровадженням нової моделі набору персоналу. Так було розроблено «Профілі успіху державної служби», що слугували підґрунтям під час набору на державну службу в 2021 році для Департаменту праці та пенсійного забезпечення, Департаменту транспорту та Департаменту податкових та митних зборів. Система профілів успіху містить п'ять складників: поведінка, сильні сторони, технічні характеристики відповідно до однієї з 20 різних технічних професій, здібності, досвід. Результат критичного оцінювання цих п'яти характеристик особистості дозволяє здійснити ефективний та прозорий добір персоналу за усіма або лише окремими складниками. Пізніше в рамках зазначеної системи сформували 9 «ефективних способів поведінки», які є більш сучасними та ефективними. Йдеться про такі способи: бачення загальної картини, зміни та вдосконалення, прийняття ефективних рішень, лідерство, комунікація та вплив, взаємодія, розвиток себе та інших, якість та швидкість надання послуг, управління якісним сервісом. Під час оцінювання відповідей працівника органів публічної влади або претендента на зайняття посади його відповіді оцінюються не як граничний показник ефективної поведінки, а як прояв власних сильних сторін. Така система дозволить зробити кар'єрний ріст ефективнішим та спрямованим на розвиток сильних сторін відповідно до очолюваної посади [2; 58, с. 49-53].

У Німеччині за підвищення кваліфікації державних службовців відповідає мережа навчальних закладів. Одним із провідних є Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Її діяльність спрямована на розвиток конкретного способу мислення та поведінки службовця, що сприяє формуванню лідерських якостей. Саме ж

підвищення відбувається у формі стажування та спрямоване на здобуття практичних навичок.

Розвиток працівників-лідерів вищого рангу відбувається у Федеральній академії державного управління Німеччини. Вона надає широкий спектр тематичних планів та навчальних програм, що дозволяють працівнику самостійно опрацювання сучасні матеріали та послуговуватися ними упродовж здійснення своєї діяльності. Вивчення обов'язкових предметів відбувається у закладах, які спеціалізуються на підготовці публічних управлінців, а факультативних, до яких входять стратегії розвитку, лідерство та ін., відбувається управлінцем самостійно [47, с. 25].

Цікавим та ефективним є досвід розвитку лідерських якостей в Естонії. Зокрема Естонським центром підвищення кваліфікації державних службовців було запроваджено індивідуальне оцінювання компетентності керівників вищої ланки. На основі цієї системи відбувається наставницьке навчання лідерів. Наступним етапом є підвищення кваліфікації працівників, що спрямоване на покращення рівня знань щодо відповідних аспектів професійної діяльності. Тренери або коучі проводять з працівниками 20-годинні зустрічі раз на 6 місяців. Така взаємодія має ефективні професійні результати та сприяє розвитку інституту наставництва на державній службі [1; 58, с. 41].

У Польщі ж основним документом, що містить засади реалізації діяльності публічної адміністрації, визначає підходи до навчання та удосконалення професійних якостей шляхом підвищення кваліфікації є Закон Про цивільну службу (2015 рр.) [7]. У ньому визначено такі види підготовки державних службовців: загальне навчання, центральне навчання, спеціальне навчання та навчальна частина індивідуальної програми професійного розвитку службовця [48, с. 601].

З метою виконання державними службовцями функційних обов'язків етичних лідерів у 2018 році у Польщі було проведено центральні навчання, що спрямовані на вдосконалення лідерських якостей. Заняття, спрямовані на формування в органах державної влади культури чесності та порядності,

відбулися у формі дискусій, рольових ігор, тренінгів, лекцій, практичних та ситуативних занять. Участь взяли працівники адміністрацій воєводств та міністерств [48, с. 604-605].

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej здійснює підвищення кваліфікації службовців за різними напрямками. Основна робота спрямована на підвищення компетенції вищого керівництва державного управління. Сьогодні актуальним є один із практикумів «Менеджмент та лідерство для генеральних директорів» та Методики коучингу в державному управлінні (Warsztaty «Zarządzanie i Przywództwo» dla Dyrektorów Generalnych, Techniki coachingowe w administracji publicznej) та ін. Вони створені для розробки ефективних рішень щодо управління державними установами та обміну лідерським досвідом [8].

Отже, найбільшу практичну цінність має зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади США, Великої Британії, Канади. Найбільш ефективною є система відбору Федерального міністерства США, що передбачають оцінку ефективності й лідерського розвитку. Канада організовує навчання з лідерства відповідно до інтернаціональних програм, а Канадська школа державної служби виокремлює навчання у сфері розвитку лідерства в окремий блок. У Великій Британії розвитку лідерства сприяла програма підготовки кадрів за програмою «Профілів успіху державної служби». Значних обертів набирає в цьому напрямку Польща, а найменш ефективним є досвід формування лідерства Італії та Німеччині.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

2.1. Особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників органу місцевого самоврядування

Відповідно до частини 2 статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Хмельницька обласна рада (далі - Рада) є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області, у межах повноважень, визначених Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, а також повноважень, переданих їй сільськими, селищними, міськими радами [39].

Основним інструментом для реалізації інституційних посадових обов'язків обласної ради є Положення про виконавчий апарат (далі - Положення). Воно спрямоване на модернізацію організаційних засад функціонування виконавчого апарату обласної ради, збільшення ефективності та результативності діяльності його працівників, організацію системи навчання депутатів, посадових осіб органів місцевого самоврядування області [30].

Відповідальним за добір та розвиток кадрів обласної ради, адаптацію новопризначених працівників та формування у них лідерських якостей є відділ організаційного та кадрового забезпечення, що функціонує в виконавчому апараті Хмельницької обласної ради (далі – Апарат). Організація кадрового забезпечення відділом відбувається на підставі Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради від 03.08.2021 р. №74/2021-к [31].

Відповідно до статті 8 Розділу 2 «Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування» Закону України «Про службу в органах місцевого

самоврядування» посадові особи Хмельницької обласної ради зобов'язані постійно вдосконалювати власні організаційні навички, підвищувати професійну кваліфікацію, виявляти ініціативність і творчість у роботі та сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків. Також закон передбачає наявність умов в обласній раді щодо кар'єрного росту посадовця відповідно до результатів атестації та роботи на очолюваній посаді, з урахуванням рівня професійної освіти [40].

Відповідно до Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради начальник відділу та призначені консультанти цього відділу наділені такими повноваженнями щодо забезпечення якості кадрового складу органу місцевого самоврядування:

- забезпечує організацію роботи з кадрами та вживає заходи щодо її вдосконалення в органах місцевого самоврядування області;

- сприяє аналізу, узагальненню та поширенню кращого досвіду діяльності органів місцевого самоврядування, звертається із пропозиціями щодо підвищення ефективності їх роботи до голови обласної ради;

- співпрацює з закладами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій;

- формує пропозиції щодо організації навчання на підвищення кваліфікації депутатів обласної ради, голів постійних комісій, працівників виконавчого апарату обласної ради, посадових осіб органів місцевого самоврядування області;

- здійснює організацію атестації працівників виконавчого апарату, щорічної оцінки виконання посадових обов'язків і завдань, роботу конкурсної комісії [31].

Цим документом також передбачена адаптація новопризначених працівників, яка має складний та багатоаспектний характер. Її метою є пришвидшення налагодження дружніх взаємин нового працівника з

колективом, зменшення обсягу типових помилок під час його трудової діяльності, допомога з визначенням основних ефективних механізмів виконання функціональних обов'язків працівника, усунення дискомфорту у перші дні роботи, підвищення персонального рівня кваліфікації, а також визначення потенціалу нового співробітника та розвиток лідерських якостей для подальшої роботи в установі. Такий механізм адаптації новопризначених працівників сприяє формуванню сприятливого для особистого розвитку клімату у новопризначених працівників обласної ради.

Процес адаптації новопризначеного може тривати від одного до двох місяців та здійснюватися одночасно з випробувальним терміном [52].

Управління процесом адаптації працівника в установі – це активний вплив на виконання безпосередніх посадових обов'язків працівника, на розвиток формальних та неформальних лідерських якостей, на формування комфортного клімату під час роботи в колективі, чи установі. Стратегічне управління адаптацією новопризначених осіб визначає хід самої адаптації та її тривалість, знижує ймовірність несприятливих наслідків професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та сприяє формуванню у них лідерських якостей.

Для забезпечення формального управління адаптацією персоналу та розвитку у нього лідерських якостей у Хмельницькій обласній раді відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату розробляє її механізм, що передбачає сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу та кадрових технологій, призначених для регламентації взаємодії учасників процесу. Механізм управління адаптацією містить три елементи, що подані схематично (рис. 2.1.).

Контроль за виконанням професійних обов'язків та процесом адаптації працівника закріплений за безпосереднім керівником підрозділу, у якому призначено особу [21].

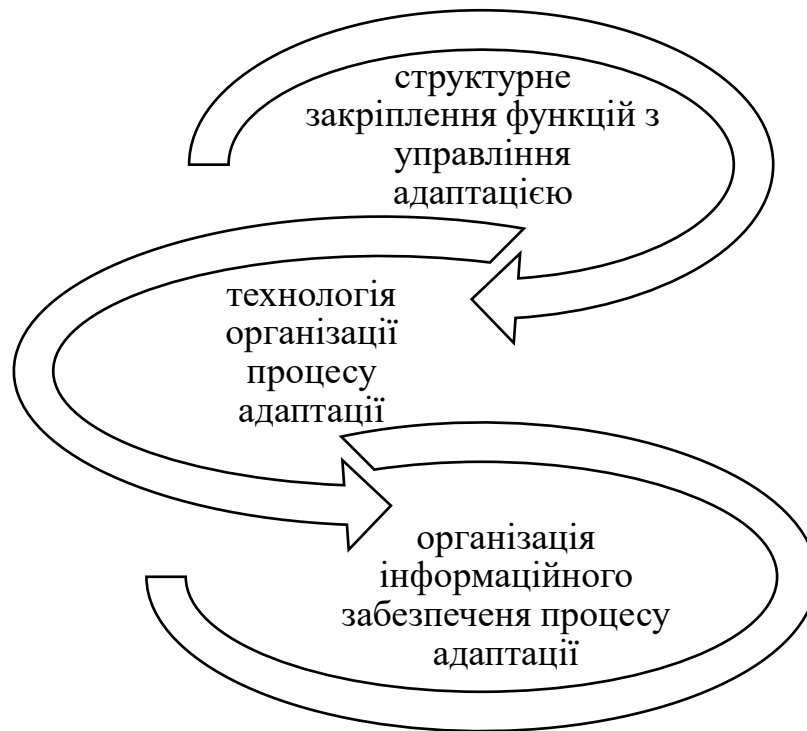


Рис. 2.1. Механізм управління адаптацією новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [22].

Заходи, що є основою технології організації процесу адаптації та розвитку лідерських якостей поділяють на три групи: попередні (презентаційні і підготовчі), вступні та наскрізні (табл. 2.1).

Інформаційне забезпечення процесу адаптації базується на моніторингу та оцінці показників її діяльності та ефективності.

Для забезпечення реалізації процесу адаптації та розвитку лідерства у новопризначених працівників фахівці обласної ради розробляють програму адаптації, яка містить загальну (ознайомлення із загальною діяльністю обласної ради) та спеціалізовану (ознайомлення із діяльністю підрозділу, чи діяльністю відповідно до конкретної посади) частини [22; 27].

Загальна програма адаптації розробляється на основі комплексного опрацювання таких питань: загальне уявлення про обласну раду, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці та техніка безпеки, компетенції профспілки, побутові питання роботи обласної ради, правила,

стандарти тощо. Період проведення загальної програми адаптації становить 3 дні.

Таблиця 2.1

Технологія організації процесу адаптації у Хмельницькій обласній раді

Попередні (презентаційні і підготовчі) заходи	Вступні заходи	Наскрізні заходи
Це заходи, що проводяться перед тим, як працівник приступив до виконання посадових обов'язків.	Це заходи, що здійснюються в перший робочий день.	Це заходи, що проводяться упродовж усього періоду адаптації.
<ul style="list-style-type: none"> - оформлення на роботу в обласній раді та ознайомлення з посадовою інструкцією; - ознайомлення з порядком нарахування заробітної плати, компенсацією можливих витрат. Оплатою листів непрацевдатності та відпусток; - інформування про обласну раду, її місію, цілі та завдання; - ознайомлення з корпоративною політикою та специфікою діяльності, цінностями; - підготовка робочого місця; - призначення наставника; - оформлення пропускних документів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення документів щодо прийому нового працівника; - знайомство з колективом, наставником та безпосереднім керівником, що дозволяє уникнути дистанціювання між керівником та підлеглим; - складання плану роботи на випробувальний термін з метою визначити фіксований обсяг роботи та раціонально оцінити результативність виконання роботи новим працівником; - ознайомлення з інформативним та нормативним пакетом документів; - надання інформації щодо дотримання трудової дисципліни, часу і тривалості обідньої перерви, процедури повідомлень про вимушену відсутність на роботі. Відлучення за межі обласної ради в робочий час; - інструктаж із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці; - ознайомлення з планом приміщення обласної ради, місцезнаходження туалетів, місця для відпочинку та куріння тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - організація семінарів, курсів підвищення кваліфікації, що спрямовані на професійний розвиток; - виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника із колективом та формування особистих комунікативних компетенцій; - планові зустрічі із керівником, наставником з метою виявлення основних проблем, що виникають в процесі роботи, що сприяє набуттю впевненості та професійного вдосконалення; - знайомство з професійними та неформальними відносинами в колективі, традиціями обласної ради, що впливає на формування лідерства; - надання методичних рекомендацій під час всього періоду адаптації новопризначеного працівника; - проведення тренінгів та корпоративних заходів, що дає відчуття корпоративного залучення та дозволяє вдосконалювати професійні навички.

Примітка. Складено автором на основі даних про Хмельницьку обласну раду [22].

Загальна програма адаптації розробляється для того чи того відділу обласної ради, а індивідуальна програма адаптації – для окремого працівника з урахуванням особливостей конкретних посадових обов’язків. Програма передбачає розгляд таких питань: функції підрозділу, посадові обов’язки та відповідальність працівника, необхідна звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо. На базовому рівні адаптації новопризначених працівників існують і нерегламентовані процеси формування лідерства у працівників, що дозволяють проявити власну ініціативність в колективі та нестандартний підхід під час виконання поставлених завдань.

Умовно процес адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді можна розділити на чотири основні етапи: оцінка підготовленості працівника, орієнтація, діюча (дієва) адаптація, оцінювання (рис. 2.2).

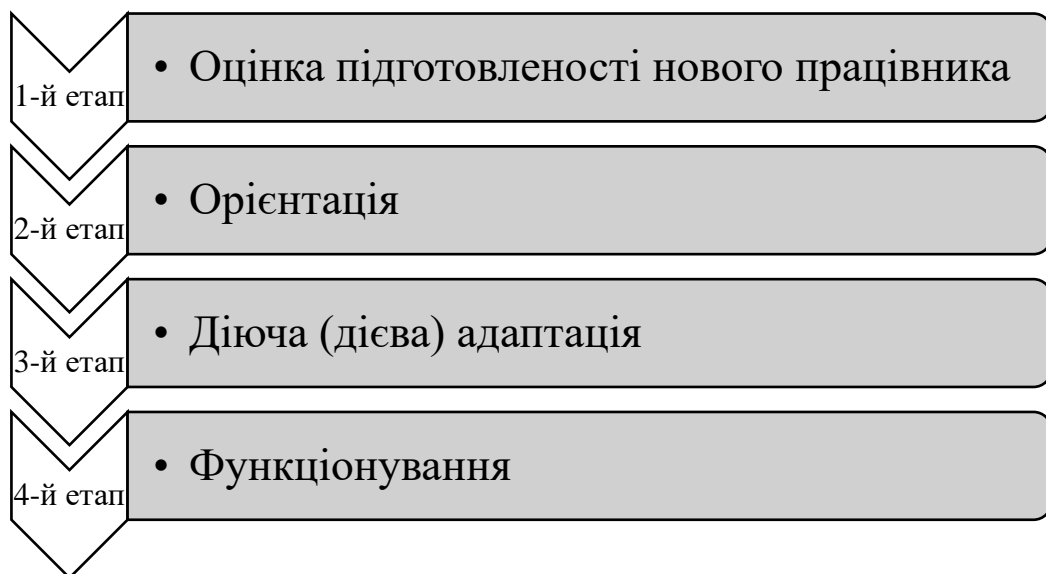


Рис. 2.2. Етапи адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [22; 31].

Оцінка рівня підготовленості нового працівника передбачає визначення та аналіз раніше здобутих професійних знань та умінь (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Програма адаптації новопризначеного працівника у
Хмельницькій обласній раді

№ п/п	Перелік заходів
Розділ 1 (Загальна програма). Розрахований на 3 дні	
1-й день	
1.	Зустріч новопризначеного працівника.
2.	Ознайомлення новопризначеного працівника із наказом про призначення його на посаду.
3.	Знайомство з колективом, наставником та безпосереднім керівником.
4.	Ознайомлення з інформативним та нормативним пакетом документів.
5.	Ознайомлення з необхідними документами у службі персоналу, а саме з: правилами внутрішнього службового розпорядку; посадовою інструкцією; положенням про структурний підрозділ; записом в трудовій книжці про призначення на посаду.
6.	Ознайомлення з робочим місцем, облаштованим комп'ютером із встановленим необхідним для виконання посадових обов'язків програмним забезпеченням, та забезпечення відповідним офісним та канцелярським обладнанням.
7.	Створення індивідуальної електронної пошти.
8.	Ознайомлення із приміщенням обласної ради та її структурними підрозділами.
9.	Проведення інструктажу із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці.
2-й день	
1.	Спілкування з наставником з питань організаційної структури обласної ради, розподілу функціональних обов'язків між керівництвом обласної ради та посадових обов'язків між працівниками.
2.	Ознайомлення з порядком проходження документів в обласній раді.
3.	Ознайомлення новопризначеного працівника з неформальними відносинами в колективі, традиціями обласної ради.
3-й день	
1.	Роз'яснення правил етичної поведінки та дотримання правил поведінки в обласній раді та за його межами, питань дрес-коду та культури спілкування працівників установи.
2.	Загальний огляд Інструкції з діловодства в обласній раді та переліку основних помилок, які допускають працівники установи при оформленні документів.
Розділ 2 (Спеціалізована програма). Розрахований на 1-3 місяці	
1.	Розроблення індивідуального плану адаптації.
2.	Обговорення етапів виконання програми адаптації .
3.	Погодження результатів виконання програми адаптації.
4.	Формування матеріалів адаптації новопризначеного працівника у номенклатурі справ.

Примітка. Побудовано автором на основі даних Хмельницької обласної ради [22; 31].

Така оцінка необхідна для розробки ефективної програми адаптації новопризначеного, визначення дієвих механізмів формування професійного розвитку та методів формування продуктивної особи-лідера. Якщо новий

працівник має не лише відповідну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших установ, то період його адаптації буде мінімальним. У такому випадку процес адаптації пов'язаний з необхідністю навіть досвідченого працівника пристосуватися до внутрішнього робочого розпорядку нової організації та до специфіки виконання конкретних посадових обов'язків, налагодити дружні взаємозв'язки у новому колективі.

Етап орієнтації передбачає практичне знайомство нового працівника зі своїми правами та обов'язками, що передбачені посадовими інструкціями працівників обласної ради. Програма орієнтації містить лекції, екскурсії, практикуми (загальне уявлення про обласну раду, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці і дотримання техніки безпеки тощо).

Третій етап полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу, сприяє налагодженню партнерських відносин з колегами та дає можливість, працюючи в команді, напрацювати низку лідерських умінь та навичок, зокрема: взяти на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень, критично мислити та генерувати альтернативні рішення, проявити професіоналізм, творчість, новаторство та далекоглядність, уміння стратегічно мислити. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. Упродовж усього етапу надається максимальна психологічна підтримка працівникові, регулярно проводяться бесіди й оцінюється ефективність його діяльності на новому робочому місці.

Етап функціонування завершує адаптацію як процес та характеризується поступовим подоланням міжособистісних проблем та проблем трудової діяльності і переходом до стабільної роботи. Оскільки процес адаптації в обласній раді відрегульований, то адаптаційний період і витрати на нього скорочуються в кілька разів і становлять істотну вигоду як для установи, так і для працівника. Співробітник зацікавлений у тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він передбачає не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її, але й

матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного періоду. Зазвичай ефективний етап функціонування новопризначеного працівника настає через декілька місяців від початку роботи [22].

Що стосується безпосереднього процесу розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників Хмельницької обласної ради, то він не є чітко регламентованим, а має заохочувальний характер. Неспроєктоване формування одного із типів особистостей лідера-посадовця відбувається на основі формальної та неформальної взаємодії працівників. Також посадові вимоги щодо виду, форм, необхідної кількості годин та кредитів підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за цим напрямком є рекомендаційними.

Основні нормативні акти, які регулюють процес організації підвищення кваліфікації чи професійного навчання працівників органу місцевого самоврядування, аналізу його результативності є: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [35], Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [38], Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [40], Наказ НАДС «Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [33], Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [34].

Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС) у пункті 15 Розділу 2 «Підготовка та підвищення кваліфікації учасників професійного навчання» Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначає обов'язковим підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами. Для посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду вона має відбуватися не рідше двох разів упродовж строку здійснення повноважень; для депутатів місцевих рад не рідше одного разу упродовж строку здійснення повноважень [35].

Відповідно до цього документа працівники Ради здійснюють професійне навчання шляхом самоосвіти у формі онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, шляхом участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками. У результаті успішного завершення професійного навчання посадові особи місцевого самоврядування отримали документи про підвищення кваліфікації із нарахованням кредитів ЄКТС у встановленому НАДС порядку [35].

Агентство передбачає нормативно-правове регулювання процедури навчання та розвитку працівників органу місцевого самоврядування, а регіональні Центри підвищення кваліфікації розробляють програми відповідно до актуальної тематики удосконалення професійних якостей та надають потрібні освітні послуги. Національне агентство України з питань державної служби, зокрема, визначило програми за напрямком розвитку лідерства одними із пріоритетних на 2022-2023 рр.

Універсальна регламентація оцінювання результатів діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування подана в Розділі 3

«Проходження служби в органах місцевого самоврядування та службова кар'єра» Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». У цьому законі йдеться про основні умови прийняття на службу в органи місцевого самоврядування та процедуру складання присяги, передбачено класифікацію посад органів місцевого самоврядування відповідно до 7 категорій, що передбачають чітке визначення можливих очолюваних посад за рівнями, також прописано систему присвоєння рангів у межах відповідної категорії посад, що присвоюються під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування. Таким чином відповідно до рівня особистого та професійного розвитку працівника, рівня лідерських здібностей відбувається винагорода кадрового складу за його працю над собою та професійний внесок у діяльність організації [40].

Оцінювання результатів навчання, підвищення кваліфікації ділових та професійних якостей посадових осіб місцевого самоврядування здійснюють під час їхньої атестації, що відбувається раз на 4 роки.

Атестаційна комісія створюється за рішенням Ради. Головою атестаційної комісії призначається її секретар. Атестаційна комісія працює гласно. Працівник має право попередньо ознайомитися з матеріалами його атестації, брати участь у засіданні комісії.

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з можливих висновків: про відповідність очолюваній посаді; про відповідність очолюваній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо); про невідповідність очолюваній посаді [40].

Загалом, у Хмельницькій обласній раді відбувається атестаційний процес та просування по кар'єрі працівників відповідно до вимог чинного законодавства.

Однак, сам Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» потребує удосконалення процедури визнання чіткого порядку, форм, видів, обсягу та термінів підвищення кваліфікації, стажування

чи самоосвіти посадових осіб місцевого самоврядування. Як наслідок, потребує доопрацювання в цьому напрямку діяльність відділу організаційного та кадрового забезпечення Хмельницької обласної ради.

Неформальний розвиток лідерства в організації відбувається на основі участі працівників як у внутрішньоорганізаційних, так і зовнішньоорганізаційних заходах. До таких можна зарахувати участь у конкурсах та заходах на отримання премій від обласної ради, якщо наявні відповідні авторські чи колективні науково-дослідні, публіцистичні чи поетичні напрацювання в посадовій особі. Також у цьому контексті варто говорити й про залученість до загальнодержавних заходів, що проводять різні заклади освіти, державні установи, чи приватні об'єднання, професійні асоціації, громадські організації та ін.

Варто підсумувати, що адаптація новопризначених працівників є складним та тривалим процесом. Організація процесу адаптації новопризначених у Хмельницькій обласній раді є досить відрегульованою та структурованою. Єдиним бар'єром для успішної адаптації є індивідуальні особливості й психологічні бар'єри особи. Тому важливо враховувати такі особливості працівника та дотримуватися правила зворотного зв'язку, що допоможе збільшити ефективність та пришвидшити процес адаптації.

У свою чергу процес розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування відбувається безпосередньо під час адаптації новопризначеного працівника та упродовж просування кар'єрними сходами на основі виконання посадових обов'язків, а також внаслідок індивідуальної ініціативності залучення до різних заходів. Єдина система розвитку лідерства в Хмельницькій обласній раді відсутня. Однак, можливість удосконалення професійних та особистих якостей посадових осіб органу місцевого самоврядування передбачена загальним обов'язком здійснювати навчання та підвищення кваліфікації на законодавчому рівні відповідно до порядку атестації та відповідно до індивідуальних зацікавлень працівників.

2.2. Діагностика факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера в органі місцевого самоврядування

Оцінка результатів адаптації та факторів, що впливають на формування професійних якостей лідера є досить умовним та суб'єктивним процесом. Це зумовлено тим, що адаптацію працівника Хмельницької обласної ради як і рівень розвитку лідерських якостей неможливо виміряти кількісно. Безпосереднє оцінювання здійснює сам працівник та його наставник. Саме тому результат залежить від індивідуальних уявлень кожного працівника.

У зв'язку з тим, що адаптація є лінійним процесом, вона характеризується двома параметрами: початком і закінченням. На основі цих змінних можна визначити межу адаптації. Під час визначення термінів адаптації, зокрема точки відліку та точки завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні об'єктивні та суб'єктивні показники або ж повноцінна система показників, що характеризують окремі сторони адаптації та впливають на формування лідерських якостей (рис. 2.3).

Об'єктивні результати закінчення адаптації новопризначеного працівника можливо оцінити за допомогою спеціального обладнання, експертної оцінки, спостереження і характеристик ефективності трудової діяльності, за рівнем участі співробітників у її різних сферах. Аналіз якісних та кількісних результатів відповідно до переліку об'єктивних показників дозволить правильно оцінити ефективність практичної адаптації до трудової діяльності працівника. Відповідно, на основі попередньо отриманих даних та, аналізуючи рівень показників індивідуальної трудової ефективності та розвитку особистих компетентностей, можна зробити висновки й про рівень формування лідерських якостей у працівника.

Суб'єктивні показники характеризують ставлення співробітника до роботи в цілому, про рівень налагодження комфортних відносин із колективом, про задоволення чи не задоволення умовами праці. Достатній рівень задоволення суб'єктивними показниками дозволяє працівнику не

турбуватися про психологічний, фізичний та фінансовий стан і дає можливість зосередитися на якісному виконанні посадових обов'язків, впливає на професійний ріст та розвиток лідерських якостей.

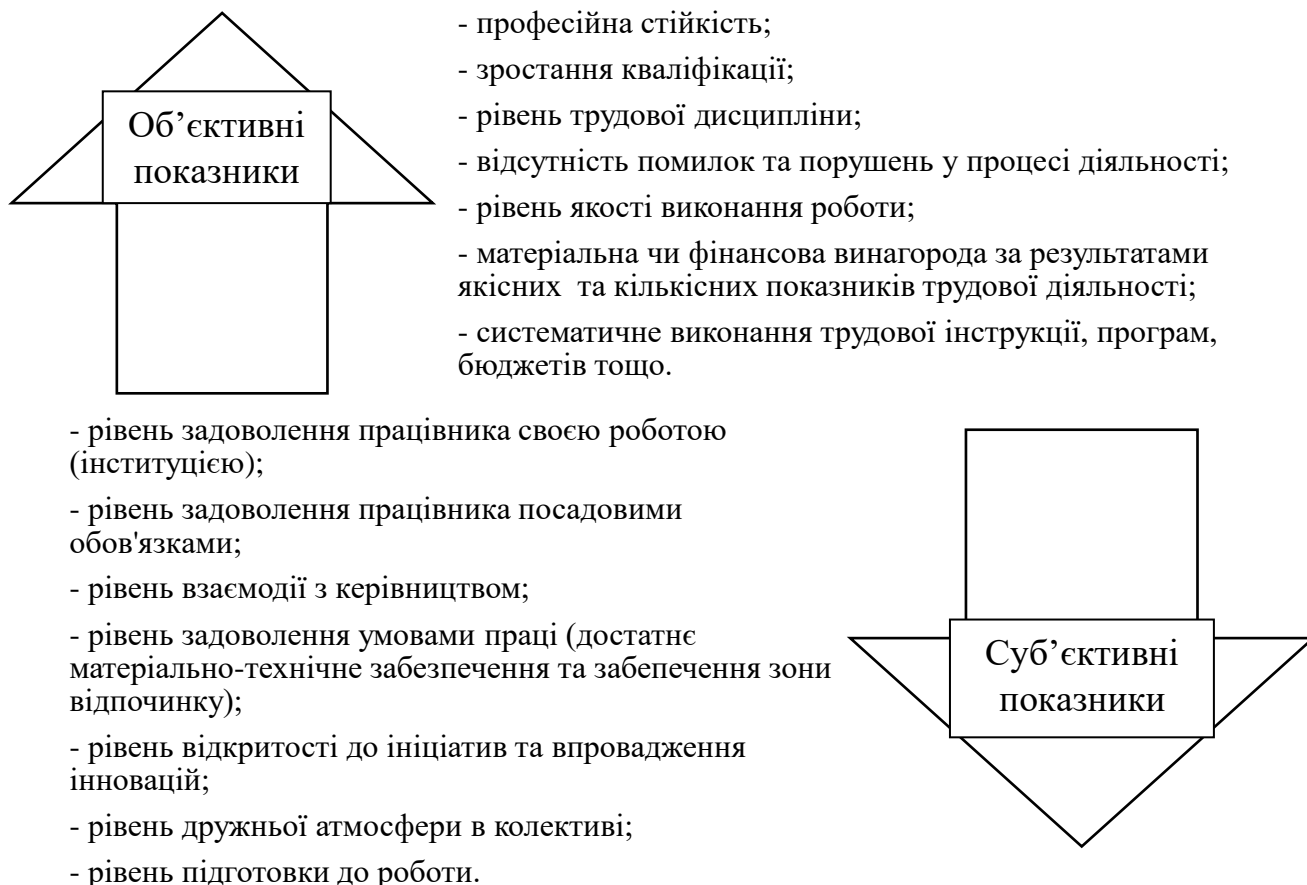


Рис. 2.3. Показники, що характеризують окремі сторони адаптації та впливають на формування лідерських якостей працівників Хмельницької обласної ради.

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [56].

Результат задоволення суб'єктивними показниками визначається шляхом анкетування та психологічного тестування співробітника Ради. Проте існують певні чинники, що здійснюють безпосередній вплив на кожний із показників. Зазвичай більшість нових працівників, починаючи трудову діяльність в обласній раді або на будь-якому іншому робочому місці, намагаються створити позитивний імідж в організації. Однак, під час

діяльності на новому робочому місці працівник, на жаль, може зіштовхнутися з низкою неприємних ситуацій.

Для отримання інформації щодо факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера та які гальмують цей процес під час адаптації працівників органу місцевого самоврядування було здійснено анонімне анкетування працівників Хмельницької обласної ради на основі питань, що зазначені в Додатку А. Інформацію отримано на основі відповідей 25 працівників Хмельницької обласної ради, з яких 9 є очільниками керівних посад.

Вдалося визначили, які показники найбільше впливають на адаптацію та формування лідерських якостей у працівників (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Які показники впливають на адаптацію та формування лідерських якостей працівників?

Примітка. Складено автором на основі анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради відповідно до питань, що подані в Додатку А.

На сонові отриманих результатів можна стверджувати, що на адаптацію та формування лідерських якостей працівників меншою мірою впливають об'єктивні показники – відповіли 24% опитаних, більшою мірою впливають

суб'єктивні показники – відповіли 28 % опитаних, обидва види показників рівноцінно впливають на думку 48 % осіб.

Наступним етапом було визначення об'єктивних показників, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Об'єктивні показники, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації.

Примітка. Складено автором на основі анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради відповідно до питань, що подані в Додатку А.

Отримані результати щодо визначення об'єктивних показників, які, на думку респондентів, впливають на формування лідерських якостей розмістили у порядку зростання: професійна стійкість – 8 %, відсутність помилок та порушень у процесі діяльності – 12%, рівень трудової дисципліни – 14 %, матеріальна чи фінансова винагорода за результатами якісних та кількісних

показників трудової діяльності – 15%, рівень якості виконання роботи – 16 %, систематичне виконання трудової інструкції, програм, бюджетів тощо – 17%, зростання кваліфікації – 18%.

Також респонденти визначали з-поміж запропонованих суб'єктивних показників ті, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації (рис 2.6.)

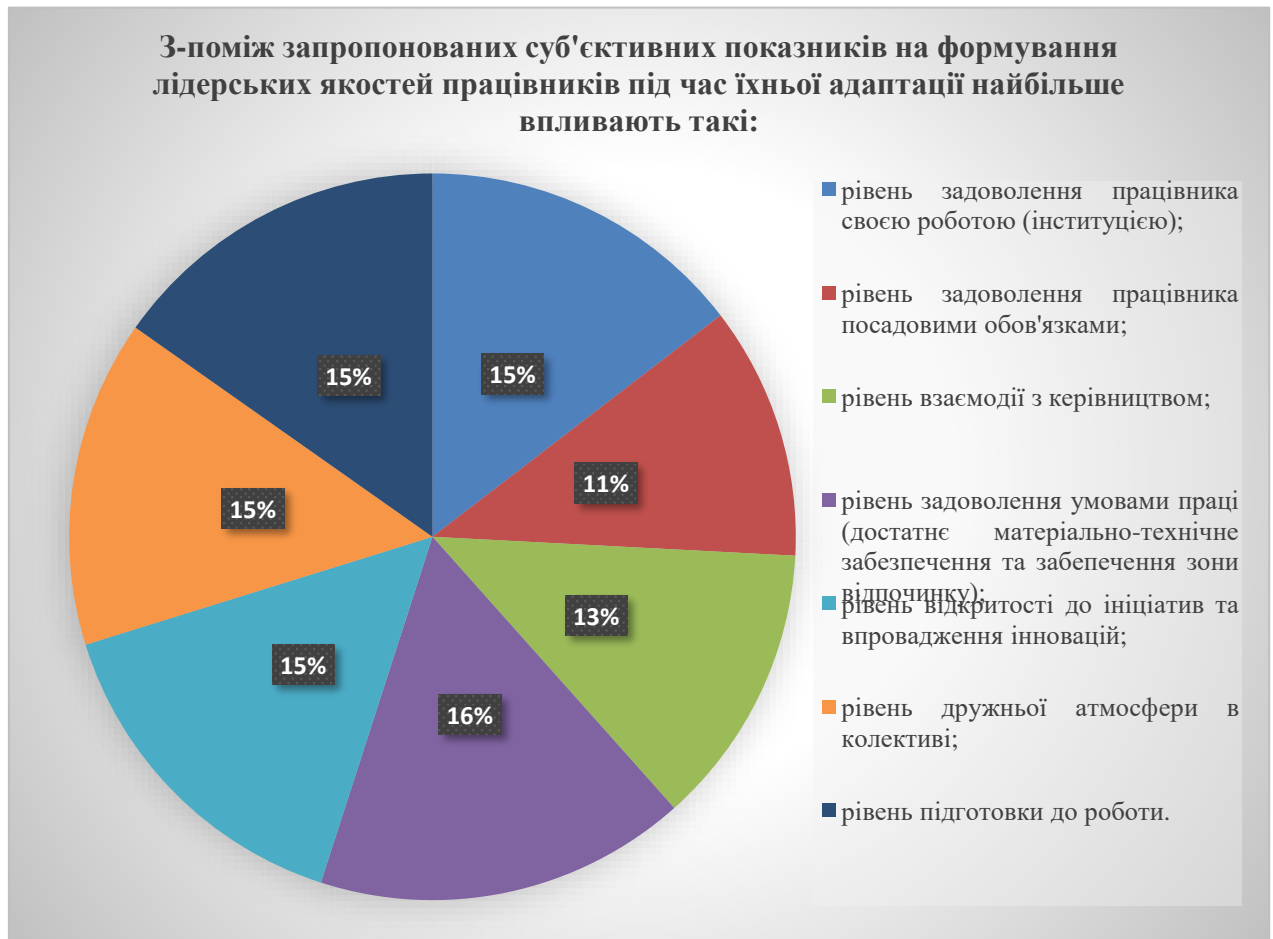


Рис. 2.6. Суб'єктивні показники, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації.

Примітка. Складено автором на основі анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради відповідно до питань, що подані в Додатку А.

Отримані результати щодо визначення суб'єктивних показників, які, на думку респондентів, найбільше впливають на формування лідерських якостей розмістили у порядку зростання: рівень задоволення працівника посадовими обов'язками – 11 %, рівень взаємодії з керівництвом – 13 %, рівень задоволення

працівника своєю роботою (інституцією) – 15 %, рівень підготовки до роботи – 15 %, рівень дружньої атмосфери в колективі – 15 %, рівень відкритості до ініціатив та впровадження інновацій – 15 %, рівень задоволення умовами праці (достатнє матеріально-технічне забезпечення та забезпечення зони відпочинку) – 16%.

Важливо було визначити й суб'єктивні чинники, що пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі. Як наслідок, виявлено низку побоювань, що валивають на процес адаптації та розвиток лідерських якостей (рис. 2.7).

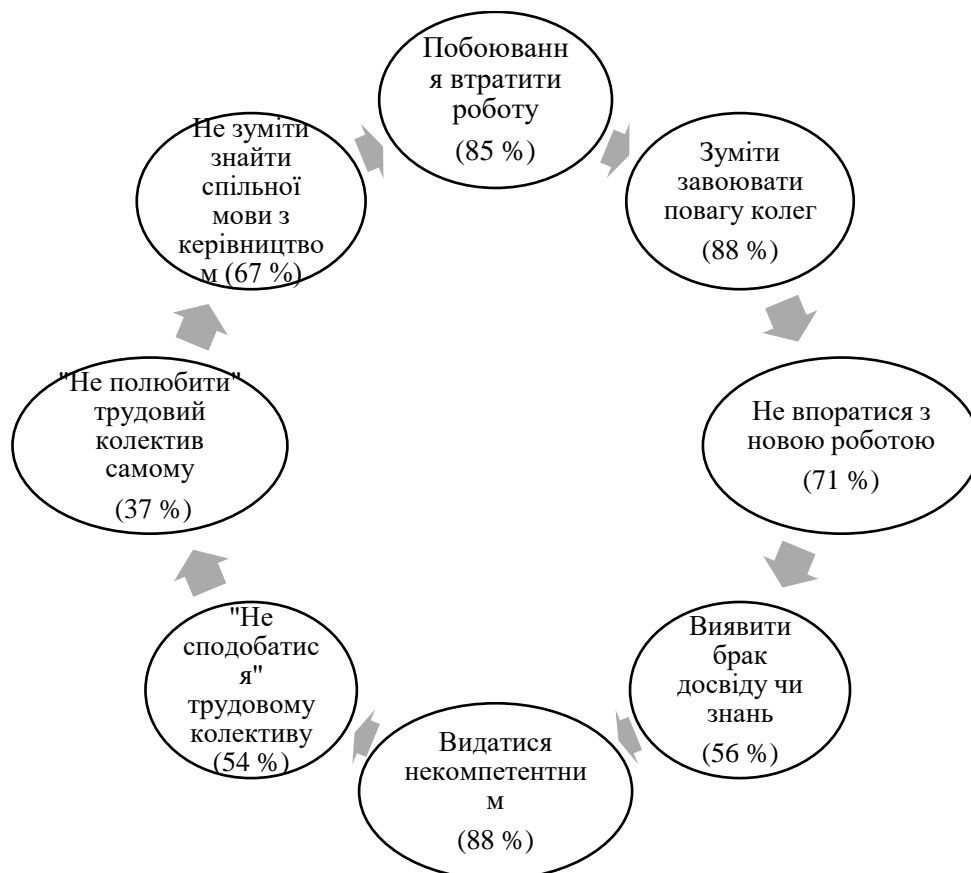


Рис. 2.7. Суб'єктивні чинники, що пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі

Примітка. Складено автором на основі анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради відповідно до питань, що подані в Додатку А.

Працівники Хмельницької обласної ради визначили низку таких побоювань, що впливають на процес адаптації: «не полюбити» трудовий колектив самому – 37 %, «не сподобатися» трудовому колективу – 54 %,

виявити брак досвіду чи знань – 56 %, не зуміти знайти спільної мови з керівництвом – 67 %, не впоратися з новою роботою – 71 %, побоювання втратити роботу – 85 %, зуміти завоювати повагу колег – 88 %, видатися некомпетентним – 88 %.

Крім особистих переживань на процес адаптації та формування лідерських якостей в Хмельницькій обласній раді впливають й інші чинники. Наприклад, відповідність професійних навичок працівника вимогам робочого місця та посадової інструкції дозволяє скоротити час адаптації щодо виконання професійних обов'язків на новій посаді, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівника в нових організаційних умовах [10]. Розмір Хмельницької обласної ради теж є визначальним чинником, оскільки установу можна зарахувати до числа середніх за розміром. Відповідно процедура адаптації в обласній раді має неформальні характеристики. Саме тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні працівника, витрати обласної ради будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться під час трудового процесу [15, с. 92-94].

Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують витрати на адаптацію персоналу. Новий працівник потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірливих відносин, неформального обміну досвідом, відсутності конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників [17].

Характер і зміст займаної посади зумовлюють тривалість періоду освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

Соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація) теж неабияк впливають на тривалість процесу адаптації, а відповідно і на витрати для її здійснення. Вплив зазначених факторів може змінювати інтенсивність і швидкість процесу

адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в підсумку позначиться на витратах для адаптації персоналу [42].

Соціально-психологічні характеристики працівника, є основними чинниками, що впливають на інтенсивність та ефективність адаптації нового працівника. До них належать: готовність трудитися, самоконтроль, комунікабельність, почуття відповідальності дисципліна та ін.

Важливе значення мають і соціологічні характеристики, а саме: ступінь професійного інтересу, ступінь матеріальної та моральної зацікавленості в ефективності і якості праці, наявність установки на накопичення власного людського капіталу та інші [26]. Зазначені психологічні, інституційні, професійні та людські фактори можуть пришвидшувати або ж сповільнювати процес адаптації та формування лідерських якостей у новопризначених працівників. Проте кінцевий результат адаптації залежать від сумлінності виконання посадових обов'язків, рівня професійної підготовки та психологічної зрілості працівника.

Отже, стратегічно обгрунтований процес адаптації новопризначеного працівника необхідний для скорочення адаптивного періоду, збільшення індивідуальної ефективності та розвитку лідерських якостей, покращення особистих професійних компетентностей та налагодження дружніх колективних взаємин на новому місці. Під час аналізу чинників, які впливають на формування професійних якостей лідера в Хмельницькій обласній раді вдалося з'ясувати, що суб'єктивні та об'єктивні чинники мають однаковий вплив. На основі анонімного опитування визначено, що з-поміж суб'єктивних показників на процес адаптації та розвитку лідерства впливають рівень задоволення працівника своєю роботою, рівень підготовки до роботи, рівень дружньої атмосфери в колективі, рівень відкритості до ініціатив та впровадження інновацій, рівень задоволення умовами праці, а з-поміж об'єктивних показників – матеріальна чи фінансова винагорода за результатами якісних та кількісних показників трудової діяльності, рівень якості виконання роботи, систематичне виконання трудової інструкції,

програм, бюджетів тощо, зростання кваліфікації. Також визначено такі найбільш поширені суб'єктивні побоювання, що впливають на процес адаптації та розвиток лідерських якостей: не впоратися з новою роботою, втратити роботу, зуміти завоювати повагу колег, видатися некомпетентним. Отримані результати дозволяють виявити сильні та слабкі сторони системи адаптації та розвитку лідерства працівників з метою їхнього подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розвиток інноваційного лідерства як спосіб формування професійних якостей публічного управлінця

У сучасному інформаційному суспільстві лідери в структурі державного управління одночасно є політиками, стратегами, адміністраторами, посередниками, експертами та коучами, регуляторами, офіційними та відповідальними особами, що діють відповідно до нормативно-правових актів та державних стандартів у сфері публічного управління та адміністрування [32, с. 65-67]. Виклики часу потребують лідерства нової формації, нестандартних рішень та нової методики їх прийняття для формування розумного самоврядування. Саме таким є інноваційне лідерство – лідерство змін на локальному та глобальному рівнях державного управління. Воно покликане спрямувати й залучити своїх послідовників, сформувати зручне та продуктивне середовище для генерування ідей та впровадження змін. У свою чергу інноваційний лідер має вчити людей вправно виконувати свою роботу, будувати довірливі стосунки з громадянином, вивчати його потреби та застосовувати нові технології для їхнього вирішення. Інноваційний лідер має комбінувати різні стилі лідерства, щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги. Це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін [60].

Формуванню інноваційного лідера в органах публічної влади можна сприяти на основі удосконалення внутрішньої соціально-психологічної організації команди, рівня управління їхньою діяльністю, також важливим є удосконалення системи внутрішнього впливу на працівників, яка передбачає зміну уявлень і цінностей останніх, активізацію вищих потреб у новаторстві та

досягненні, само актуалізації. Усього цього можна досягнути за допомогою визначення та впровадження нових функцій публічного управління щодо інноваційного лідерства. Ці функції передбачатимуть визначення цінностей організації, які окреслять коло надважливих орієнтирів, що не дозволять діяти всупереч інтересам організації під час вирішення конкретних завдань. Також впровадження інноваційного лідерства активізуватиме потребу у новаторстві та творчому підході до вирішення поставлених завдань в органах влади, безпосередньо впливатиме на досягнення працівників, особистий розвиток та рівень виконання поставлених завдань.

У рамках цієї системи розвитку чільне місце посідає потреба впровадження управління змінами в органах публічної влади. Воно передбачатиме розробку комплексної системи управління людськими та технічними ресурсами, завдяки якій відбуватиметься розбудова корпоративної культури, потенціалу працівників та самої організації.

У рамках розбудови внутрішньоорганізаційної системи інноваційного лідерства важливо зосередити увагу на клієнтоорієнтованості, що вимагає особливої уваги до громадянина та задоволення його потреб державою. Система служіння – передбачає створення простору для розвитку та вдосконалення кожного члена команди.

Також система навчання потребує забезпечення якісних можливостей постійного вдосконалення знань, умінь та навичок кожного члена команди-публічного службовця. Саме тому важливо подбати про систему стимулювання та вдосконалення навчального процесу, його фінансування.

Неохідно подбати про розвиток інноваційності та свободу прийняття рішень в команді, адже вони значно вплинуть на формування більш оптимальних рішень та сприятимуть залученню різних секторів для досягнення поставлених цілей.

Кожен член команди буде почутим, зможе реалізувати свої ідеї та нести за них відповідальність [61, с. 36-37].

З цією метою можна скористатися моделлю інноваційного лідерства, що розроблена державним діячем Сінгапуру Лі Куан Ю. Вона передбачає постійні пошуки можливостей для того, аби змусити все працювати, а те, що працює — працювати ще краще. Зміни відповідно до цієї форми лідерства потрібно впроваджувати в системі мислення та прийняття рішень керівників-лідерів. Важливо сформувавши новий світогляд на основі чіткої системи цінностей. Саме цінності є визначальним рушієм під час вибору тактик для реалізації стратегії державної політики. Правильна система цінностей впливатиме на систему прийняття стратегічно важливих рішень відповідно до пріоритетів державного розвитку [13, с. 63].

За даними Всесвітнього економічного форуму, що відбувся у Давосі 2020-го року культура публічного управління наступних десятиліть потребує змін та вдосконалення конкретних навичок. Саме тому для представників органу публічного управління важливо самостійно та за сприяння органу влади оволодіти комплексом необхідних навичок. Сучасна система підвищення кваліфікації за напрямком розвитку інноваційного лідерства працівників різних категорій посад повинна передбачати розвиток у них відповідного профільного комплексу навичок: аналітичного, інноваційного, креативного, оригінального та ініціативного мислення, активно та стратегічно орієнтовано навчатися, розв'язувати складні проблеми, критично мислити й аналізувати, бути лідером та формувати професійні важелі соціального впливу, використовувати нові технології, моніторинг і контроль, створювати нові технології та залучати програмування, розвивати витривалість, стресостійкість та гнучкість, напрацювати навички публічного виступу, розв'язання проблем і формування ідей. Усі ці навички разом становлять систему інноваційного лідерства, яка дозволяє працівнику бути гнучким під час прийняття нестандартних рішень, порівнювати та використовувати кращий досвід для формування якісно нової системи управління та забезпечувати високий рівень задоволення потреб громадян [4, с. 15]. Система розвитку інноваційного лідерства може передбачати універсальний блок та профільні

блоки для працівників різних категорій, що міститимуть вузькоспеціалізовану систему компонентів удосконалення та набуття професійних навичок відповідно до типу очолюваних посад.

У Хмельницькій обласній раді та інших локальних органах публічного управління пропонуємо запровадити рівневу систему розвитку інноваційних лідерських якостей у працівників органів публічного управління. Основна увага під час поділу буде зосереджена на вдосконаленні професійних навичок відповідно до таких рівнів:

рівень власної активності лідера як менеджера проєкту, де працівник має можливість виявити та відпрацювати персональні лідерські здібності, відповідно сформувати нову систему здібностей для управління проєктами;

рівень взаємної допомоги менеджерів як команди проєкту, що дозволяє набути навички персональної ефективності під час командної взаємодії з метою визначення ролей відповідно до професійних обов'язків та індивідуальних якостей для кращого досягнення поставлених завдань;

рівень культури організації, що сприяє формуванню об'єктивних та суб'єктивних елементів корпоративної культури управлінської діяльності та забезпечує якісну систему цінностей та механізмів реалізації організаційної діяльності відповідно до економічних, технічних, екологічних, соціально-культурних, психологічних вимог [61].

Оволодіння посадовою особою необхідними навичками відповідно до цих рівнів сприятиме формуванню професійних якостей інноваційного лідера як предстваника публічного управління європейського зразка

Досить поширеним та ефективним є досвід впровадження програм психологічного аудиту інноваційного лідерства, який варто було б перейняти та впровадити в системі аналітики ефективності роботи працівників органів публічного управління. Він дозволяє здійснити повноцінну оцінку рівнів активності лідерів-управлінців на інтраіндивідуальному, інтеріндивідуальному, метаіндивідуальному рівнях.

Психологічний аудит на інтраіндивідному рівні дозволить здійснити комплексний аналіз особистості лідера, рівень його мотивації та креативності, логічно обґрунтувати мотиви здійснення вибору під час прийняття рішень державним службовцем.

Психологічний аудит на інтеріндивідному рівні дозволить проаналізувати активність лідера та ступінь залучення в командну роботу, оцінити інноваційність проєкту, охарактеризувати та виокремити професійний стиль лідерства службовця, узгодити командні ролі, сформувані толерантне ставлення до креативного персоналу.

Психологічний аудит на метаіндивідному рівні дасть можливість оцінити відповідність особистих принципів та уявлень працівника вимогам певного типу організаційної культури, у межах якої відбувається прийняття управлінських рішень, установок управлінської культури, статусу у рольовій структурі організації, прийняття і пропагування цінностей організаційної культури.

Оскільки система психологічного аудиту інноваційного лідерства є комплексною та передбачає аналіз індивідуальної та командної роботи, а ще сумісність особистих принципів працівника та візії, мети, цінностей організації пропонуємо впровадити її в Хмельницькій обласній раді. Система психологічного аудиту стане першим кроком для розуміння того етапу розвитку інноваційного лідерства на якому перебуває організація, працівник як особистість та як командний гравець. Обов'язки аудитора можна покласти на працівників відділу організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради. У рамках такої взаємодії варто заручитися підтримкою спеціаліста з кар'єрного консалтингу та організувати для працівників зустрічі-сесії з коучингу команд чи кар'єрного коучингу в рамках локальної системи розвитку. Така взаємодія дозволить проаналізувати рівень розвитку лідерства, створити внутрішньоорганізаційний механізм сприяння пошуків інноваційному лідерству серед працівників усіх рівнів, а також провести кар'єрні індивідуальні консультації та групові зустрічі для налагодження

механізмів колективної взаємодії та індивідуального розвитку на робочому місці та за його межами.

Оскільки інноваційний лідер покликаний вирішувати взаємозалежні виклики він повинен володіти навичками командної роботи та залучення різногалузевих професіоналів, з метою вирішення проблем на різних рівнях та для продукування креативних рішень. Так, обізнаність самого лідера, вміння інтегрувати отриманий досвід та зняття з одного виду діяльності в інший дозволяє знаходити нестандартні рішення, що зазвичай є досить виграшними. Такі навички інноваційного лідера можливо натренувати як у новопризначених працівників, так і в працівників з чималим професійним досвідом. Для цього необхідно спільного з регіональними центрами підвищення кваліфікації розробити тренінги, що будуть спрямовані на залучення різних груп професіоналів до творчої роботи і вирішення проблем. Така взаємодія дозволить окрім формування навичок прийняття нестандартних рішень та роботи в команді напрацювати механізми подолання конфліктних ситуацій, а також спрямування колективної енергії в продуктивне та креативне робоче русло. Важливо навчити працівників шукати шляхи розв'язання тих, чи тих питань на основі залучення зразків позитивного закордонного досвіду. Особливу увагу варто приділити формуванню навиків вчитись на невдачах, адже кожен провал допомагає виявити брак конкретних знань, слабкі місця в програмі та удосконалити знання там, де є фактичні прогалини і здійснити значний прорив.

Отже, для розвитку інноваційного лідерства в органах публічної влади та з метою формування професійних якостей у працівників пропонуємо запровадити механізм управління змінами в органах публічної влади, передбачатиме розробку комплексної системи управління людськими та технічними ресурсами. Відповідно, рекомендуємо органам публічної влади сприяти формуванню нового світогляду працівників на основі чіткої та сучасної системи цінностей. Необхідно модернізувати систему підвищення кваліфікації, та сприяти актуалізації програм розвитку компонентів

інновайного лідерства у працівників різних категорій посад. Спільно з регіональними центрами підвищення кваліфікації розробити систему розвитку інноваційного лідерства, де передбачати універсальний блок та профільні блоки для працівників різних рівнів. Хмельницькій обласній раді та іншим локальним органам публічного управління пропонуємо розробити рівневу систему розвитку інноваційних лідерських якостей у працівників відповідно до таких рівнів: рівень власної активності, взаємної допомоги, рівень культури організації. Пропонуємо запровадити програму психологічного аудиту інноваційного лідерства на інтраіндивідуальному, інтеріндивідуальному, метаіндивідуальному рівнях. Для цього організації варто переглянути механізм кадрового забезпечення або заручитися підтримкою спеціаліста з кар'єрного консалтингу та організувати для працівників зустрічі-сесії з коучингу команд чи кар'єрного коучингу в рамках локальної системи розвитку.

3.2. Організаційне забезпечення процесів формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади

Для розвитку ґрунтовної системи лідерства в органах публічної влади пропонуємо започаткувати в рамках Вищої школи публічного управління (High School of Public Governance) – нового закладу післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби, Інститут лідерства. Це буде одним із модерних напрямків діяльності, оскільки цей науково-дослідний орган займатиметься вивченням кращого світового досвіду для підвищення обізнаності з питань євроінтеграції, покращення знань іноземних мов публічних службовців та забезпечення індивідуальної траєкторії професійного розвитку осіб, які займають політичні посади, держслужбовців категорії «А». Створений Інститут лідерства буде потужним центром дослідження української системи формування лідерства в органах публічної влади на сучасному етапі. Отримані

результати досліджень сприятимуть розвитку інноваційного лідерства у системі професійного навчання державних службовців, голів державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад України та впровадженню кращих світових практик.

Також удосконалення системи формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади вдасться продовжити на основі вдосконалення нормативної бази. Зокрема Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» необхідно доповнити статтями, що регулюватимуть основні вимоги до навчання та підвищення кваліфікації працівників. Відповідно потребує модернізації внутрішня організаційна система кадрового забезпечення на усіх рівнях.

За результатами аналітичної діяльності Інституту лідерства Вищої школи публічного управління Національне агентство України з питань державної служби зможе розробити досконалий перелік актуальних напрямків підвищення кваліфікації та системи навчання, сприяння розвитку лідерства та кадрової політики в органах влади, покликаючись на базові компоненти інноваційного лідерства. Це сприятиме розробці сучасної та ефективної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади. Відповідно, важливим етапом буде вдосконалення нормативної бази та організаційних механізмів забезпечення професійної діяльності кадрової політики.

Саме розвиток системи кадрового забезпечення Хмельницької обласної ради та лідерських якостей у працівників зокрема потребує інноваційних рішень. Зміни пропонуємо зніціювати на основі подання удосконаленого Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради. Основними напрямками, що потребують інноваційних рішень є модернізація системи адаптації новопризначених працівників, а також система розвитку інноваційного лідерства в рамках підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Важливо

зазначити основні поняття, принципи, механізми та критерії оцінювання рівня розвитку інноваційного лідерства працівників. Спільно з регіональними організаціями, що здійснюють підвищення кваліфікації Рада може розробити комплекс потрібних курсів для вдосконалення блоку особистих лідерських компетентностей та лідерських компетентностей відповідно до рівня очолюваних посад.

Пропонуємо в рамках Української академії лідерства спільно з Національним агентством України з питань державної служби, заручившись підтримкою закордонних партнерів, започаткувати «Школу лідерства публічного управління» як вищий рівень програми «Державотворець» виключно для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які тільки розпочали свою професійну діяльність. На її основі варто організувати та провести комплексну загальнодержавну програму впровадження інноваційного лідерства відповідно до програми «Ключові компетенції для керівників». Ця програма триватиме 5 тижнів. Щосуботи та щонеділі учасники матимуть очні або дистанційні зустрічі, спільні проекти в рамках програми. Вони міститимуть тренінги відповідно до системи розвитку таких п'яти груп лідерських компетенцій: управління змінами, управління людьми, орієнтація на результат, бізнес спроможності, побудова коаліцій.

Управління змінами передбачатиме розвиток креативності та інновацій, системи зовнішнього інформування, гнучкості, стійкості до зовнішнього впливу, стратегічне мислення. Тренінги, що спрямовані на систему розвитку навичок управління людьми передбачатимуть опанування базових механізмів управління конфліктами, розвитку колективу та згуртованості.

Система розвитку професійних орієнтацій лідерів на результат міститиме тренінги, що спрямовані на вдосконалення системи обслуговування споживачів відповідно до норм професійної етики, здатність до прийняття рішень, опрацювання освоєння механізмів розбудови організації та розширення її послуг, розв'язання проблем.

Тренінги, щодо розвитку бізнес спроможностей будуть спрямовані на глибше опанування механізмів фінансового управління, управління людським капіталом, управління бізнес-технологіями.

Не менш важливою буде групова робота щодо побудови коаліцій, формування політичної грамотності та грамотності ведення переговорів, налагодження партнерських зв'язків.

Наступним етапом забезпечення сталого розвитку професійних якостей лідерів-випускників програми «Школа лідерства публічного управління» для роботи в сфері публічної влади буде створення інформаційного ресурсу для спільноти випускників. Зокрема, на офіційній сторінці Української академії лідерства пропонуємо додати рубрику з назвою цієї ж програми. У ній буде вкзано основну інформацію щодо самої школи лідерства для публічного управління, а саме: мета, завдання, лекторський склад, умови участі, форма взаємодії та ін. Також нова рубрика буде систематично поповнюватися практичними порадами, лайф-хаками від провідних теоретиків та практиків в галузі управління для діючих керівників з метою поліпшення системи управління.

Вбачаємо перспективу в розробці освітніх серіалів «Технології розвитку лідерства в органах публічної влади» в рамках проєкту від «Дія. Цифрова освіта». Йдеться про такі окремі серіали, що будуть спрямовані на розвиток різних компетентностей, а саме: формування вміння бачити загальну картину та критично мислити, управління змінами та прийняття ефективних рішень, лідерство, комунікація та вплив, взаємодія, розвиток себе та інших, якість та швидкість надання послуг, управління якісним сервісом.

Пропонуємо за сприяння Міністерства цифрової трансформації України розробити загальнодержавну платформу підтримки та взаємодії для органів управління «Дія. Публічна влада». Її мета – налагоджена система онлайн взаємодії різнорівневих органів влади, швидкий пошук шляхів ефективного вирішення адміністративних питань на основі досвіду працівників аналогічних структурних підрозділів інших областей. Доцільно створити

обмежений доступ до платформи на основі реєстрації виключно працівників адміністративних посад. Також варто сформувати окремі каталоги для дежравних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до сфер їхньої діяльності. У них пропонуємо розміщувати інформацію щодо конкретних проблемних ситуацій та ефективних методів вирішення працівниками управлінського апарату. Зареєстровані працівники апарату органів управління самостійно поповнюватимуть каталог рекомендованою інформацією, якщо така буде наявна. Так, обравши потрібну рубрику, працівник зацікавленого органу влади зможе отримати інформацію щодо досвіду та можливих методів вирішення проблеми, у межах платформи звернутися до органу, що розмістив цю інформацію для подальшої консультації та перейняття професійного досвіду.

За сприяння Вищої школи публічного управління можна запровадити секторальну Всеукраїнську платформу обміну професійним досвідом органів публічної влади, у рамках якої державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування раз на рік упродовж тижня проводитимуть лекції та тренінги, майстер-класи, круглі стори, панельні дискусії для колег з органів управління територіальних громад. У кінці календарного року обласні органи влади публічного управління подаватимуть тематичний план просвітницької діяльності на наступний рік для врахування Вищою школою публічного управління під час формування плану заходів. Така практика сприятиме формуванню навичок здійснення публічних виступів, дозволить поширити позитивний професійний досвід, розвинути навички розв'язання проблем і формування ідей, сприятиме розвитку критичного мислення й аналізу в інших працівників органів публічної влади, розвитку лідерства та соціальної взаємодії, стресостійкості та гнучкості, використанню нових технологій. Розвиток перерахованих компонентів значно вплине на формування іноваційного лідера та культури лідерства в органах влади. Така форма взаємодії сприятиме розвитку гнучкості під час прийняття нестандартних рішень, вміння порівнювати та використовувати кращий досвід для

формування якісно нової системи управління, забезпечувати високий рівень задоволення потреб громадян.

Потребує вдосконалення система адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради та формування у них лідерських якостей. Аби збільшити рівень результативності цієї системи відповідно до кількісних об'єктивних та суб'єктивних показників, що характеризують окремі сторони адаптації та впливають на формування лідерських якостей пропонуємо започаткувати систему коуч-підтримки на регіональному рівні. Вона базуватиметься на групових або персональних зустрічах раз на квартал або півріччя з метою аналізу сучасного етапу професійної діяльності, постановки цілей та напрацювання ефективних механізмів покращення індивідуальної та корпоративної ефективності.

Вбачаємо доцільність у запровадженні систематичного анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради щодо рівня задоволення об'єктивними та суб'єктивними показниками, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації та продовження кар'єри. Саме опитування міститиме два блоки, у кожному з яких буде низка конкретноорієнтованих питань, що дозволять оцінити рівень фактичного задоволення умовами праці та прийняти систему рішень для створення кращих умов працевлаштування.

За результатами оцінювання задоволення об'єктивними показниками, що впливають на формування лідерства реально оцінити систему якості профільної освіти працівників та рівень ефективності підвищення кваліфікації, що безпосередньо впливають на зростання професійної кваліфікації; рівень організаційного забезпечення трудової дисципліни з дотриманням норм трудового договору, систематичне виконання трудової інструкції, програм, бюджетів; рівень забезпечення колективної взаємодії, що сприяє відсутності помилок та порушень у процесі діяльності; рівень якості виконання роботи; рівень задоволення матеріальною чи фінансовою

винагородами за результатами якісних та кількісних показників трудової діяльності.

У свою чергу за результатами оцінювання задоволення суб'єктивними показниками, що впливають на формування лідерства можна оцінити рівень задоволення працівника своєю роботою, посадовими обов'язками; рівень взаємодії з керівництвом; рівень задоволення умовами праці, зокрема матеріально-технічним забезпеченням та забезпеченням зони відпочинку; рівень відкритості до ініціатив та впровадження інновацій; рівень дружньої атмосфери в колективі; рівень підготовки до роботи.

Систематична взаємодія працівників з керівництвом та факт ймовірності безпосереднього впливу на модернізацію внутрішньо-організаційних процесів дозволить працівнику відчувати залученість, силу впливу особистого слова та колективних рішень, вплине на формування якостей інноваційного лідера. Керівництво ж на основі отриманих даних матиме цілісну картину переваг та недоліків, що є у роботі організації та матиме підґрунтя для розробки нової стратегії її розвитку та удосконалення внутрішніх механізмів.

Отже, з метою модернізації організаційного забезпечення процесів формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади пропонуємо в рамках Вищої школи публічного управління започаткувати Інститут лідерства для дослідження українського та зарубіжного досвіду системи формування лідерства в органах публічної влади для впровадження кращих практик. За результатами аналітичної діяльності Інституту лідерства Вищої школи публічного управління Національне агентство України з питань державної служби може ініціювати внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів що регулюють систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, розробити досконалу систему розвитку інноваційного лідерства та кадрової політики в органах влади.

Пропонуємо започаткувати «Школу лідерства публічного управління» як вищий рівень програми «Державотворець» виключно для державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які тільки розпочали свою професійну діяльність. На її основі організувати та провести комплексну загальнодержавну програму впровадження інноваційного лідерства відповідно до програми «Ключові компетенції для керівників» та створити інформаційний ресурс для спільноти випускників.

Доцільно також розробити серію освітніх серіалів «Технології розвитку лідерства в органах публічної влади» в рамках проєкту від «Дія. Цифрова освіта». Пропонуємо за сприяння Міністерства цифрової трансформації України розробити загальнодержавну платформу підтримки та взаємодії для органів управління «Дія. Публічна влада», а за сприяння Вищої школи публічного управління запровадити секторальну Всеукраїнську платформу обміну професійним досвідом органів публічної влади.

Також варто здійснити удосконалення системи адаптації новпризначених працівників Хмельницької обласної ради на основі впровадження системи коуч-підтримки органів управління на регіональному рівні, запровадити систематичне анонімне опитування працівників Хмельницької обласної ради щодо рівня задоволення об'єктивними та суб'єктивними показниками, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації та продовження кар'єри.

ВИСНОВКИ

Під час здійснення наукового дослідження на тему «Формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади» ми поставили перед собою низку завдань, виконання яких сприяло ефективному дослідженню теоретичних та практичних особливостей формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади.

1. Визначено сутність лідерства в публічній сфері та складові процесу формування професійних якостей лідера. На підставі опрацьованої інформаційної бази дослідження з'ясовано, що лідером в органах публічного управління є особа, що здійснює свідомий вплив на колектив за допомогою особистого авторитету та харизматичних властивостей, а лідерство є типом формальної чи неформальної взаємодії лідера та колективу з метою вирішення конкретної ситуації найбільш ефективним шляхом. Сучасна система формування лідерських якостей працівників органів публічного управління перебуває на етапі розвитку. Національне агентство України з питань державної служби регулює цей процес на законодавчому рівні, сприяє удосконаленню програм та самої процедури підвищення кваліфікації. Програми за напрямом «лідерство» є одними з найбільш пріоритетних. Розвитку лідерства покликана сприяти і внутрішня кадрова політика, яка забезпечує процес адаптації новопризначених працівників та удосконалення професійних якостей тих, що тривалий термін перебувають на службі в органах влади.

2. Досліджено зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади. На підставі отриманих результатів можна стверджувати, що найбільшу практичну цінність має зарубіжний досвід формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади США, Великої Британії, Канади. Найбільш ефективною є система відбору Федерального міністерства США, що передбачає оцінку ефективності й лідерського розвитку. Канада організовує навчання з лідерства відповідно до інтернаціональних програм, а Канадська школа державної служби

виокремлює навчання у сфері розвитку лідерства в окремий блок. У Великій Британії розвитку лідерства сприяла програма підготовки кадрів за програмою «Профілів успіху державної служби». Значних обертів набирає в цьому напрямку Польща, а найменш ефективним є досвід формування лідерства Італії та Німеччини.

3. Проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей у новопризначених працівників Хмельницької обласної ради. За результатами дослідження виявлено, що саме організація процесу адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді є досить відрегульованою та структурованою. Єдиним бар'єром для успішної адаптації є індивідуальні особливості й психологічні бар'єри особи. Важливо враховувати їх та дотримуватися правила зворотного зв'язку, що допоможе збільшити ефективність та пришвидшити процес адаптації. У свою чергу процес розвитку лідерських якостей посадової особи місцевого самоврядування відбувається безпосередньо під час адаптації новопризначеного працівника та упродовж просування кар'єрними сходами на основі виконання посадових обов'язків, а також внаслідок індивідуальної ініціативності залучення до різних заходів. Єдина система розвитку лідерства в Хмельницькій обласній раді відсутня. Однак, можливість удосконалення професійних та особистих якостей посадових осіб передбачена загальним обов'язком здійснювати навчання та підвищення кваліфікації на законодавчому рівні відповідно до порядку атестації та відповідно до індивідуальних зацікавлень.

4. Здійснено діагностику факторів, які впливають на формування професійних якостей лідера в органі місцевого самоврядування. Під час аналізу чинників, які впливають на формування професійних якостей лідера в Хмельницькій обласній раді вдалося з'ясувати, що суб'єктивні та об'єктивні чинники мають однаковий вплив. На основі анонімного опитування визначено, що з-поміж суб'єктивних показників на процес адаптації та розвитку лідерства впливають рівень задоволення працівника своєю роботою,

рівень підготовки до роботи, рівень дружньої атмосфери в колективі, рівень відкритості та впровадження інновацій, рівень задоволення умовами праці, а з-поміж об'єктивних показників – матеріальна чи фінансова винагорода за результатами якісних та кількісних показників трудової діяльності, рівень якості виконання роботи, систематичне виконання трудової інструкції, програм, бюджетів, зростання кваліфікації. Також визначено такі найбільш поширені суб'єктивні побоювання, що впливають на процес адаптації та розвиток лідерських якостей: не впоратися з новою роботою, втратити роботу, зуміти завоювати повагу колег, видатися некомпетентним. Отримані результати дозволяють виявити сильні та слабкі сторони системи адаптації та розвитку лідерства працівників з метою їхнього подальшого удосконалення.

5. Описано основні напрямки розвитку інноваційного лідерства для формування сучасних професійних якостей працівників Хмельницької обласної ради. Пропонуємо запровадити механізм управління змінами в органах публічної влади, що сприятиме розвитку інноваційного лідерства та формуванню необхідних професійних якостей у працівників. Він передбачатиме розробку комплексної системи управління людськими та технічними ресурсами. Відповідно, рекомендуємо органам публічної влади сприяти формуванню нового світогляду працівників на основі чіткої та сучасної системи цінностей. Необхідно модернізувати систему підвищення кваліфікації та сприяти актуалізації програм розвитку компонентів інноваційного лідерства у працівників різних категорій посад. Спільно з регіональними центрами підвищення кваліфікації розробити систему розвитку інноваційного лідерства, де передбачати універсальний блок та профільні блоки для працівників різних рівнів. Хмельницькій обласній раді та іншим локальним органам публічного управління пропонуємо розробити рівневу систему розвитку інноваційних лідерських якостей у працівників відповідно до таких рівнів: рівень власної активності, взаємної допомоги, рівень культури організації. Пропонуємо запровадити програму психологічного аудиту інноваційного лідерства на інтраіндивідуальному, інтеріндивідуальному,

метаіндивідуальному рівнях. Для цього варто переглянути механізм кадрового забезпечення або заручитися підтримкою спеціаліста з кар'єрного консалтингу та організувати для працівників зустрічі-сесії з коучингу команд чи кар'єрного коучингу в рамках локальної системи розвитку.

6. Розроблено універсальну систему удосконалення організаційного забезпечення щодо формування професійних якостей лідера для роботи в сфері публічної влади. Пропонуємо в рамках Вищої школи публічного управління започаткувати Інститут лідерства для дослідження українського та зарубіжного досвіду системи формування лідерства в органах публічної влади з метою впровадження кращих практик. За результатами аналітичної діяльності Інституту лідерства Національне агентство України з питань державної служби зможе ініціювати внесення змін до основних нормативно-правових актів, що регулюють систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, розробити досконалу систему розвитку інноваційного лідерства та кадрової політики в органах влади. Пропонуємо започаткувати «Школу лідерства публічного управління» як вищий рівень програми «Державотворець» виключно для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які тільки розпочали свою професійну діяльність. На її основі організувати та провести комплексну загальнодержавну програму впровадження інноваційного лідерства відповідно до програми «Ключові компетенції для керівників» та створити інформаційний ресурс для спільноти випускників.

Доцільно також розробити серію освітніх серіалів «Технології розвитку лідерства в органах публічної влади» в рамках проєкту від «Дія. Цифрова освіта». За сприяння Міністерства цифрової трансформації України розробити загальнодержавну платформу підтримки та взаємодії для органів управління «Дія. Публічна влада», а за сприяння Вищої школи публічного управління запровадити секторальну Всеукраїнську платформу обміну професійним досвідом органів публічної влади.

Також варто здійснити удосконалення системи адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради на основі впровадження таких внутрішніх механізмів: системи коуч-підтримки органів управління на регіональному рівні, систематичного анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради щодо рівня задоволення об'єктивними та суб'єктивними показниками, які найбільше впливають на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації та продовження кар'єри. Це дозволить вирішити проблемні аспекти на рівні організації та покращити умови професійного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Association of Professional Coaches. *Meta leader*. URL: <https://metaleader.ee/assotsiatsiya/> (дата звернення: 30.08.2022).
2. Finding the right skills for the civil service (2021). *Institute for Government*. URL: <https://www.institutefor.gov.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Gryshchenko I. (2016). Poliaspektivist sutnosti liderstva v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Polyaspect of the essence of leadership in local self-government bodies] Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 4. (pp. 78-81) [in Ukrainian].
4. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. 2020. 163 с. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення: 18.10.2022).
5. Public Service Modernization Act (S.C. 2003, с. 22). *Government of Canada: Justice Laws Website*. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-33.4/> (дата звернення: 15.09.2022).
6. Schwarz, G. Eva, N. and Newman, A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.
7. Ustawa z dnia 30 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw. URL: http://orka.sejm.gov.pl/proc8.nsf/ustawy/119_u.htm (дата звернення: 17.09.2022).
8. Warsztaty «Zarządzanie i Przywództwo» dla Dyrektorów Generalnych (ZPDG). KSAP: stronie internetowej. URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/projekty-szkoleniowe/projekty-aktualnie-realizowane/warsztaty-zarzadzanie-i-przywodztwo-dla> (дата звернення: 13.09.2022).

9. Авер'янов В. Б. Не «керувати» людиною – служити їй: нові пріоритети у правовому регулюванні відносин між владою і людиною *Віче: Теоретичний і громадсько-політичний журнал*. 2005. № 4. 10 – 15 с.

10. Адаптація працівників: оцінка за результатами адаптації (приклад). *Державний службовець*. 2020. № 7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/july/issue-7/article-109686.html> (дата звернення: 19.09.2022).

11. Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П., Якубов В. Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник : Державне управління*, № 4(10) 2021. 22-37 с. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/200/193> (дата звернення: 19.09.2022).

12. Браун Л. Імідж – путь к успеху. Пб.: «Издательский дом «Питер». 2001. 95 с.

13. Васильєва О. І., Васильєва Н.В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*, № 11/2021, 60-64 с. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf (дата звернення: 22.11.2022).

14. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х.: Фактор, 2015. 88 с.

15. Галецька І. Психологічні чинники соціальної адаптації. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2005. № 1. 91-100 с. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27517> (дата звернення: 15.09.2022).

16. Горовий В. Громадська думка про правотворення: інформаційно-аналітичний бюлетень на базі оперативних матеріалів: Додаток до журналу «Україна: події, факти, коментарі» / гол. ред. В. Горовий. Київ: НБУВ. №7 (172) (квітень 2019 р.). – 59 с. URL:

<https://govinfo.library.files.wordpress.com/2019/05/gromadska-dumka-e28496-7-172.doc>.

17. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. 46-48 с. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13853/1/9_46-48_Vis_727_Menegment.pdf (дата звернення: 30.08.2022).

18. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text> (дата звернення: 19.09.2022).

19. Драган І. В., Доліченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. Науковий журнал: *«Публічне управління та регіональний розвиток»*. Чорноморський національний університет ім. Петра Могили. 2022, №16: 427-442 с. URL: <file:///C:/Users/Юля/Downloads/304-Article%20Text-392-1-10-20220926.pdf> (дата звернення: 11.10.2022).

20. Дрьомов С. В. Інститут громадянства як регулятор впливу на стан забезпечення національної безпеки України: аналіт. доп. К.: НІСД, 2017. 90 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-06/Dryemov-d3082.pdf> (дата звернення: 28.11.2022).

21. Зінчук Ю.В. Перспективні платформи розвитку потенційних представників публічної служби в Україні. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»*. (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 86-87 с.

22. Інформація про організаційну структуру Хмельницької обласної ради. *Єдиний державний веб-портал відкритих даних*: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/khm-or-struktura> (дата звернення: 09.09.2022).

23. Кадрове забезпечення. *Хмельницька обласна рада*: веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/kadrove-zabezpechennya/> (дата звернення: 17.09.2022).

24. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

25. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2021. 67 с. URL: https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2940/1/publiczna_vlada.pdf (дата звернення: 09.10.2022).

26. Методичні рекомендації щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.10.2013 р. № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text> (дата звернення: 08.09.2022).

27. Міченкова О. Ю. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. Управління персоналом. «Елітаріум». 2014. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm277.html> (дата звернення: 20.09.2022).

28. Нормативно-правова база. *Хмельницька обласна рада*: веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/khmelnysky-region/regulatory-base-activities/> (дата звернення: 17.09.2022).

29. Петренко В. Поняття, види та ознаки публічної влади в Україні. Лохвинський районний суд Полтавської області. Судова влада України. 12.09.2016. URL: <https://lh.pl.court.gov.ua/sud1617/pres-centr/news/295866/> (дата звернення: 30.11.2022).

30. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. №2. с. 158-164. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 01.12.2022).

31. Положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради: Розпорядження голови обласної ради від 28.07.2021 р. №165/2021-0.

Хмельницька обласна рада: веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/polozhennya-pro-vykonav.aparat-2021.pdf>(дата звернення: 22.09.2022).

32. Положення про відділ організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату Хмельницької обласної ради: Розпорядження голови обласної ради від 03.08.2021 р. №74/2021-к.

33. Посібник для керівників державної служби / Лихач Ю. та ін. ; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Derzskuzba_165x225_PRINT_PRINT-2.pdf (дата звернення: 10.11.2022).

34. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 03.12.2020 р. № 226-20, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 р. за № 134/35756. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text> (дата звернення: 04.12.2022).

35. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 15.09.2021 р. № 147-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativnosti-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 27.09.2022).

36. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#n14> (дата звернення: 14.09.2022).

37. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»:

Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 р. № 72. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text> (дата звернення: 27.09.2022).

38. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою Вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 р. № 728. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF> (дата звернення: 01.09.2022 р.).

39. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення: 19.09.2022).

40. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.09.2022).

41. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2001 № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 02.09.2022).

42. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 10.10.2022).

43. Процак К. В. Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. Випуск 3 № 847 (1), 238-243 с. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2780/visnyk2016-238-243.pdf> (дата звернення: 22.09.2022).

44. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Кабінет Міністрів України. 83 с. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> (дата звернення: 14.11.2022).

45. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Головне управління державної служби України. 2010. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14pdf> (дата звернення: 15.11.2022).

46. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея НВ». 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf (дата звернення: 14.12.2022).

47. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf (дата звернення: 17.12.2022).

48. Сторожев Р. І. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління*. Том 8 № 6 2020 р. URL: [file:///C:/Users/Юля/Downloads/822-Текст%20статті-1249-1-10-20210217%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Юля/Downloads/822-Текст%20статті-1249-1-10-20210217%20(1).pdf) (дата звернення: 15.11.2022).

49. Сторожев Р. І. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. *Публічне управління регіональним розвитком*. 2022, №16. 598-609 с. URL: <file:///C:/Users/Юля/Downloads/312-Article%20Text-408-2-10-20221018.pdf> (дата звернення: 25.11.2022).

50. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 5. 180–186 с. URL: http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/5_2018/34.pdf (дата звернення: 27.09.2022).

51. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. *НАДС*: веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf> (дата звернення: 12.11.2022).

52. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций: пер. с англ. / Сенге П. М. и др. Москва: Издательство «Олимп–Бизнес», 2017. 624 с. : ил.

53. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf (дата звернення: 02.12.2022).

54. Тренінгова програма: «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». *НАДС*: веб-сайт. URL: <https://www.davr.gov.ua/news/suchasne-liderstvo-novij-pidhid-do-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення: 11.10.2022).

55. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

56. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ.управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентіві України ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.

57. *Хмельницька обласна рада*: веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/viii-sklikannya/> (дата звернення: 17.09.2022)

58. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Механізми публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 3 2021 69-76 с. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf (дата звернення: 14.12.2022).

59. Шляхтіна Г.В. Механізми розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. на здобуття наук. Ступеня к.н. держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2021. 263 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-2.pdf> (дата звернення: 25.10.2022)..

60. Щербак Н.В. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на Парламентській службі)». Верховна рада України. 2020, 179 с. URL: <https://e-learning.in.ua/storage/109/Програма-курсу.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).

61. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток № 12, 2017*. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1159> (дата звернення: 15.12.2022).

62. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орєнтованої держави : дис. на здобуття наук ступеня д-ра філос. в галузі публічного управління та адміністрування : 330.341.1:351. Київ, 2021. 227 с.

63. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2016. 276 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Які показники впливають на адаптацію та формування лідерських якостей працівників?

- об'єктивні показники;
- суб'єктивні показники;
- обидва види показників;
- жоден із видів показників.

2. З-поміж запропонованих об'єктивних показників на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації найбільше впливають такі:

- професійна стійкість;
- зростання кваліфікації;
- рівень трудової дисципліни;
- відсутність помилок та порушень у процесі діяльності;
- рівень якості виконання роботи;
- матеріальна чи фінансова винагорода за результатами якісних та кількісних показників трудової діяльності;
- систематичне виконання трудової інструкції, програм, бюджетів тощо.

3. З-поміж запропонованих суб'єктивних показників на формування лідерських якостей працівників під час їхньої адаптації найбільше впливають такі:

- рівень задоволення працівника своєю роботою (інституцією);
- рівень задоволення працівника посадовими обов'язками;
- рівень взаємодії з керівництвом;
- рівень задоволення умовами праці (достатнє матеріально-технічне забезпечення та забезпечення зони відпочинку);
- рівень відкритості до ініціатив та впровадження інновацій;
- рівень дружньої атмосфери в колективі;
- рівень підготовки до роботи.

4. Які із суб'єктивних чинників пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі?

- побоювання втратити роботу;
- зуміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити брак досвіду чи знань;
- видатися некомпетентним;
- «не сподобатися» трудовому колективу;
- «не полюбити» трудовий колектив самому;
- не зуміти знайти спільної мови з керівництвом.

5. Чи впливає участь працівника Ради в розробці громадських проєктів, написанні грантів, у волонтерській діяльності на формування лідерських якостей працівників? (Розгорнута відповідь).

Виконала:

студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання

_____ Юлія ЗІНЧУК

Наукова керівниця:

доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, к.н.держ.упр., доцентка

_____ Тетяна ПІДЛІСНА

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., доцент

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ