

УДК 005.9:316.46

*ЗОРЯНА ГОНТАР, кандидатка наук з державного управління,  
доцентка, доцентка кафедри соціальної роботи,  
менеджменту та соціальних наук, Львівський державний  
університет безпеки життєдіяльності, Україна  
ORCID ID 0000-0003-1712-7457  
zoryana\_3@ukr.net*

## ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КАДРОВИЙ РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*ZORIANA GONTAR, Candidate of Sciences in Public  
Administration, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Social Work, Management and Social Sciences  
Lviv State University of Security Life activity, Ukraine*

## EFFECTIVE LEADERSHIP AS HUMAN RESOURCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті доведено, що ефективним лідером є той, хто має послідовників і з їх допомогою досягає неординарних результатів; створює образ привабливого майбутнього і доносить його до свідомості своїх послідовників. Автор окреслює основні елементи лідерської організації: структуру, культуру, управлінські системи винагороди, відбору, інформаційного обміну тощо.

**Ключові слова:** ефективний лідер, менеджер, керівник, наставник, учитель, державне управління.

**Summary.** Modern researchers believe that an effective leader is one who has followers, and who with their help achieves extraordinary results that consistently exceed the average. A leader creates an image of an attractive future and conveys it to the minds of his followers. Charging them with creative energy, he forms certain values and behavioral norms in his followers, which motivates them to achieve high results. The realization of the leadership vision requires the use of resources and the coordinated work of followers, that is, the creation of an organization. The leader develops and, with the help of followers, implements the main elements of the organization: structure, culture, management systems of

reward, selection, information exchange, etc.

**Key words:** effective leader, manager, leader, mentor, teacher, public administration.

**Мета:** дослідити нові ефективні форми і методи кадрового ресурсу в публічному управлінні.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Природа лідерства може бути більш зрозумілою, якщо його порівняти власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і при побудові взаємин з ними, перш за все, покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип взаємин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше, взаємодії в організації, що є набагато складніше, тому й вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Для розуміння інших і самого себе людина повинна мати такі якості, як уважність, рефлексія, проникливість і прихильність, тобто якості лідера, що утворюють його емоційний потенціал (EQ). Як показують численні дослідження, успішність лідера визначається не

лише значенням коефіцієнта IQ, а й рівнем розвитку його емоційного інтелекту EQ.

Ще одна якість, яка виділяє лідерів, – сильна мотивація, прагнення добиватися своєї мети і винятковий рівень енергії, що трансформуються в інтенсивну соціальну діяльність. У сучасних умовах ефективне лідерство – це не залізна рука, а висока чутливість до потреб послідовників, яка проявляється у розвитку працівників, їх підготовці до вирішення складніших завдань, у включенні їх у групову роботу, у наданні їм допомоги в досягненні особистих цілей.

Справжній лідер має бути:

- дбайливим (демонструвати здатність врахувати інтереси, думки та успіхи інших людей);
- пристосованим до невизначених ситуацій (іти тільки на прорахований ризик, уміти керувати конфліктною ситуацією на певному рівні і мати можливість передумати, якщо зміняться обставини);
- стійким (уміти зосередитися на цілі, незважаючи на обставини);
- товариським (уміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, вести переговори та виступати перед публікою);
- усвідомлювати своє місце в організаційній структурі влади, вислуховувати особливо уважно дум-

ки найбільш впливових груп і знати, куди можна звернутися за підтримкою;

- людиною з почуттям гумору (вміти розрядити обстановку);
- врівноваженим (для вмілого керування серед метушні);
- демонструвати приклади своєї поведінки для інших;
- зосередженим у майбутньому (розуміти, як це питання вписується у загальну політику організації, орієнтуватися на довгострокові пріоритети навіть у виконанні невеликих завдань).

Сила лідерського впливу прямопропорційна до ступеня прийняття послідовником того, що лідер пропонує зробити. Влада і вплив є дуже важливими в роботі лідера, котрий має прагнути до оптимального поєднання всіх можливих і наявних у нього основ та джерел влади, оскільки це також одна з головних умов ефективного лідерства. Причому лідеру зовсім не обов'язково зосереджувати у своїх руках адміністративну владу. Потрібно звернути увагу, що влада – це завжди лідерство. Натомість лідерство в багатьох випадках породжує владу та значною мірою забезпечує її. Влада лідерства не потребує застосування сили, хоч і має її.

Лідерство – це здатність висувати значущі, стратегічно важливі цілі для організації, здатність вплинути, використовувати всі наявні в його розпорядженні джерела впливу на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації, реалізацію планів, програм, проєктів. Лідерство невіддільне від ефективності управління. Однак у цій статті ми не будемо співвідносити поняття "лідерство" та "управління", не порушуватимемо проблему співвідношення лідер і керівник. Залишимо цей аспект для наступного розгляду.

Лідерські якості важливі для успіху будь-якої діяльності, але особливо вони важливі у сфері управління, керівництва. Тому необхідно знати основні функції будь-якого керівника, щоб сприяти формуванню відповідних якостей у майбутніх спеціалістів-управлінців, сучасних сту-

дентів (Брич, Криштанович, 2019), що дозволяє бачити основні методи та прийоми ефективного керівника, виділити те, що особливо затребувано в сучасній практиці менеджменту. Тому саме ці якості необхідно розвивати в освітньому процесі у ЗВО. Спробуємо їх охарактеризувати:

- "мислитель" – уміння побачити загальний стан справ, пошук оптимальних способів вирішення проблем;
- "штабний працівник" – обробка управлінської інформації, складання документації;
- "організатор" – координація роботи співробітників дедалі більше численних підрозділів;
- "кадровик" – уміння правильно підібрати кадри;
- "вихователь" – робота з навчання і мотивації персоналу;
- "постачальник" – забезпечення діяльності довірених підрозділів;
- "суспільник" – постійний ініціатор та організатор різних заходів на будь-яких місцях;
- "інноватор" – ініціатор та організатор освоєння нових технологій;
- "контролер" – здійснення постійного контролю за якістю виконуваних робіт і послуг;
- "дипломат" – налагодження зв'язків з партнерами в будь-якій галузі діяльності.

Вказані вище соціальні ролі деталізуються і виявляються в численних функціях керівника, які, зазвичай, об'єднуються у дві основні:

- досягнення основної групової мети;
- згуртування групи.

Чільне місце серед особистісних якостей займає інтелект, тобто розумові здібності та ступінь розвитку особистості. Особливо важливо, щоб високий інтелектуальний розвиток поєднувався з практичною спрямованістю розуму, рішучістю, достатньою впевненістю, що надто потрібно для ефективного керівництва. Інтелектуальний рівень керівника пов'язаний з низкою інших найважливіших якостей, що характеризують роль лідера:

- домінантність, тобто прагнен-

ня й уміння впливати на інших;

- упевненість у собі;
- самовладання, емоційна врівноваженість, уміння контролювати свою поведінку, ніколи явно не висловлювати особистих пристрастей та антипатій, бути рівним та об'єктивним з усіма;
- креативність, здатність до творчості, що проявляється найчастіше в пошуку та підтримці всього нового, нетрадиційного;
- цілеспрямованість, уміння ставити і досягати поставленої мети, якого масштабу вони не були б;
- готовність брати відповідальність, тобто. вміння приймати самостійні рішення, щоб не опустити сприятливі можливості, а також своєчасно припиняти негативні вчинки і тенденції;
- надійність у взаєминах з підлеглими, керівництвом, партнерами, що допомагає забезпечувати керівнику підтримку в усіх його починаннях мати високий рівень довіри;
- комунікабельність, уміння працювати з людьми як необхідні якості будь-якого ефективного керівника;
- здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильної розстановки та мотивації. Ефективний керівник повинен уміти створювати команди та керувати ними, визначаючи кожному його гідне місце. Але для цього треба добре знати індивідуальні здібності, особистісні якості всіх своїх співробітників.

Чисельні особисті якості успішного лідера не вичерпують повного переліку. Їх доповнюють і конкретизують деякі інші фактори успішної діяльності, дієві та ефективні принципи лідерства на керівній роботі. Вони були виділені нами за книгами канадського письменника та вченого, одного з найвідоміших у Північній Америці спеціалістів з лідерства, мотивації та розвитку особистості Р.Шарми (*Шарма, 2013*).

Прикладів лідерів – ефективних керівників – чимало в зарубіжній і вітчизняній практиці бізнесу. У той час ця проблема ще недостатньо повно вивчена у сфері практики державного управління, хоча тут вона теж актуальна.

Підвищення ефективності державного управління на сучасному етапі висуває на перший план питання про роль керівників різних рівнів і рангів. Крім функцій, передбачених посадовими інструкціями, керівники державної служби повинні також виконувати роль лідерів, тобто мотивувати і розвивати персонал, надихати його на активну трудову діяльність, формувати організаційну та корпоративну культуру, бути наставником і вихователем для підлеглих. А тому навіть не доводиться сумніватися в актуальності формування лідерських якостей у майбутніх управлінців, нинішніх студентів. Але, прибігаючи до цієї теми, ми не можемо обминути таку думку, що лідерами не народжуються, а стають. У загалі наукової літератури ми знаходимо прихильників обох позицій. Одні стверджують, щоб стати лідером, треба пройти серйозну підготовку (Шоул, 2011).

Розглядаючи природне лідерство, ми зовсім не маємо на увазі, що воно цілком і повністю дається від народження. Будь-які природні схильності повинні мати певне середовище для розвитку, яке дає приклади для наслідування, виховує не повчанням, а прикладом, захоплює і змушує наслідувати. Таким чином, ми можемо сказати, що право на лідерство, на успіх справді мають бути дані від народження. Але цим правом треба скористатися, треба розвинути в собі необхідні якості, треба захотіти стати лідером, треба не шкодувати ні часу, ні сил для руху таким шляхом. Тому проблемі формування лідерських якостей у студентів управлінських спеціальностей необхідно приділяти особливу увагу у процесі реалізації освітньої програми за напрямками "Державне та муніципальне управ-

ління", "Менеджмент" тощо.

Узагальнення основних якісних характеристик лідерів, ефективних управлінців, керівників дозволяє намітити основні напрями формування лідерства в молодих спеціалістів. Найбільш дієвими способами і методами такого виховання є наступні: отримання необхідних теоретичних знань за допомогою вивчення спеціальних дисциплін навчального плану, практико-орієнтований характер навчальних занять, регулярні зустрічі з успішними менеджерами, управлінцями різного рангу, постійна робота у групах на навчальних заняттях, регулярна участь у конкурсах і грантах, активна громадська робота, широкий розвиток студентського самоврядування (Криштанович, 2021).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, важливим є той факт, хто формує окреслені нами якості, ким є сам викладач, якими професійними та особистісними якостями він характеризується? Загальновідомо, якщо ти сам не лідер, то ти не здатний виховати лідера. Тому в закладі вищої освіти має бути створене особливе соціокультурне середовище для розвитку викладачів, постійного вдосконалення їх професійних та особистісних якостей, творчої співпраці викладачів і студентів, спільної активної діяльності. Тільки у цьому випадку ми можемо розраховувати на виконання своєї місії – забезпечення всіх сфер розвитку держави ефективними керівниками – лідерами, здатними забезпечити підвищення якості життя, а також суспільний прогрес загалом.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Брич, Л. В., Криштанович, М. Ф. (2019). Порівняльний аналіз станов-

лення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток, 10. Узято з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1829> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.105

Шарма, Робін. (2013). Лідер без титулу: сучасна притча про справжній успіх у житті та бізнесі. Москва: Софія,

Шоул, Д. (2011). Методика навчання лідерства керівників нижчої ланки Управління людським потенціалом, 1, 68–73.

Криштанович, М. Ф. (2021). Методика навчання права. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 192 с.

#### REFERENCES

Brych, L. V., Kryshchanovych, M. F. (2019). Porivnyalnyy analiz stanovlennya mekhanizmiv rozvytku resursnoho potentsialu derzhavnoho sluzhbovtysya v Yevropi ta Ukrayini. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, 10. Uzyato z <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1829> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.105

Sharma, Robin. (2013). Lider bez tytulu: suchasna prytycha pro spravzhnye uspikh u zhytti ta biznesi. Moskva: Sofiya.

Shoul, D. (2011). Metodyka navchannya liderstvu kerivnykiv nyzhchoyi lanky Upravlinnya lyudskym potentsialom, 1, 68–73.

Kryshchanovych, M. F. (2021). Metodyka navchannya prava. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoyi politekhniki. 192 s.

Стаття надійшла 17. 03. 2022 р.

