Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
1899

Навчальний наочний посібник для здобувачів вищої освіти
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Н.Т. Гончарук
К.В. Комарова

Лідерство на публічній службі

м. Дніпро
2023

УДК

Схвалено до друку Вченою радою ННІ ДУ (протокол №……..)

Рецензенти:
Прокопенко Л. Л., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;
Антонова О. В., доктор наук з державного управління, доцент, завідуюча кафедрою публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро;
Прудиус Л. В., доктор наук з державного управління, доцент, м. Київ.

Лідерство на публічній службі: навчальний наочний посібник / Гончарук Н. Т., д. держ. упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, Комарова К.В., к.е.н., доцент, Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. - 208 слайдів.

Навчальний наочний посібник розраховано на здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які вивчають дисципліну «Лідерство на публічній службі», та здобувачів наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, які вивчають навчальну дисципліну «Лідерство в публічному управлінні», а також слухачів курсів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Теоретичні засади розвитку лідерства на публічній службі	7
Тема 2. Лідерство та керівництво	61
Тема 3. Стратегічне лідерство на публічній службі	93
Тема 4. Стилі лідерства	138
Тема 5. Комунікація лідера на публічній службі	155
Тема 6. Формування якостей і компетенцій лідера	187

Вступ

Розвиток лідерства на публічній службі є ключовим напрямом підвищення результативності та ефективності публічного управління. Відповідальне лідерство у сфері публічної служби на сучасному етапі українського державотворення має забезпечити не лише вирішення комплексних проблем у публічному управлінні, а й забезпечити ефективність та результативність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, трансформацію системи публічного управління з метою якісного використання людського потенціалу для збереження стійкості і дієвості державного управління та місцевого самоврядування.

Вступ

Дисципліна «Лідерство на публічній службі» спрямована на оволодіння здобувачами вищої освіти системою спеціальних знань у сфері розвитку лідерства на публічній службі, формування у них умінь та навичок щодо налагодження соціальної взаємодії, співробітництва, попередження та розв'язування конфліктів, сучасного стратегічного управлінського мислення, розвитку лідерських якостей та ін.

Предметом дисципліни є лідерство на публічній службі в Україні, його теоретичні, правові, морально-етичні та організаційно-функціональні засади.

Мета дисципліни «Лідерство на публічній службі» – ознайомлення здобувачів вищої освіти з теоретичними засадами розвитку лідерства на публічній службі, формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про лідерство в публічній сфері, сучасного проактивного стратегічного управлінського мислення та комплексу спеціальних знань і практичних умінь у сфері ефективного лідерства на публічній службі, активізація їх лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми.

Вступ

У навчальному наочному посібнику розкрито теоретичні, правові, організаційно-функціональні та морально-етичні засади лідерства на публічній службі, особливості його розвитку у контексті сучасних викликів, а також тренди, що визначають перспективи розвитку відповідального лідерства на публічній службі.

Вступ

Викладений матеріал допоможе здобувачам вищої освіти удосконалити свої ключові компетентності в понятті лідерства, усвідомити необхідність добре пізнати себе для забезпечення особистого росту, активізувати свій лідерський потенціал, розвинути лідерські якості та навички розв’язувати комплексні проблеми на публічній службі, навчитись використовувати ефективні форми і засоби внутрішньої і зовнішньої комунікації та опанувати мистецтвом спілкування й публічного виступу, створення персонального бренду та іміджу лідера, визначати основні напрями розвитку лідерства на публічній службі та інструменти забезпечення персональної ефективності, поліпшити управління часом, ефективно здійснювати професійну діяльність і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Тема 1. Теоретичні засади розвитку лідерства на публічній службі

1.1. Сутність поняття, закономірності становлення, розвиток лідерства на публічній службі.

1.2. Лідерство як суспільний феномен. Особливості прояву феномену лідерства на сучасному етапі.

1.3. Типологія лідерів і лідерства. Масштаби лідерства.

1.4. Основні класифікації лідерства.

1.5. Наукові концепції та теорії лідерства в історії суспільної думки.

Україна потребує лідерів, спроможних вивести її з кризи та війни і забезпечити виконання національного плану відновлення та ефективне функціонування сфери публічного управління.

Сутність понять «лідер» та «лідерство»

- Слова **лідер («leader») і лідерство («leadership»)** створені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «leaden», що означає «подорожувати», «йти». Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях.
- За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст.
- Поняття «лідерство» вчені знаходять аж на початку XIX ст. Це зовсім не означає, що не було самого явища – лідерства. Воно закономірно виникає в будь-якій групі, яка об'єднує дві і більше особи, а тим більше у великих організаціях чи інших соціальних структурах.

Визначення поняття «лідер»

Людство обговорює проблему лідерства понад 2000 років.
Існує понад 350 визначень поняття «лідерство»

ЛІДЕР –

1) будь-який член співтовариства, який справляє значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом;
2) індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними, з точки зору внутрішньоорганізаційного інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою;
3) особистість із власною системою внутрішніх цінностей, здатна впливати на колективи і надихати співробітників, а також спонукати їх до зміни установок, переконань та до активних дій.

(Термінологічний слвник «Публічне управління», с. 79-80)

Визначення поняття «лідер»

Л І Д Е Р: член групи, який володіє високим статусом, має значний вплив на думку і поведінку членів групи і виконує комплекс функцій, подібних до функцій керівника;

- член групи, який в значимих ситуаціях здатен суттєво впливати на поведінку її членів; працівник, домінуючий в групі при вирішенні завдань певного класу.
- людина, яка ефективно здійснює керівництво групою;
- особистість, яка, поставивши перед собою ціль, знаходить засоби і створює колектив, який здатний її досягти.

Джон Максфелл: «Лідер той, хто має вплив»

Лідер формальний і неформальний

Лідер формальний – це лідер, який призначений чи обраний на яку-небудь формальну посаду.

Лідер неформальний – це лідер, вплив і авторитет якого в групі заснований на відношенні до нього групи, а не на його службовому положенні, посаді, статусі чи службовому рангу в формальному командному ланцюгу офіційної організації.

Соціометричний лідер

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж. Морено виділяє ще один тип – соціометричний.

- **Соціометричний лідер** – це сходження в одній особі формального й неформального лідера. В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

1) **«один серед нас»** – сприймається як «перший серед рівних»;

2) **«кращий серед нас»** – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;

3) **«хороша людина»** – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;

4) **«служитель»** – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Поняття лідерства

Лідерство – це

здатність людини управляти людьми із врахуванням їх нахилів і бажань; компонент діяльності менеджера, пов'язаний з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб або цілої робочої групи.

- **Лідерство** - це те, чому навчаються, що можна розвивати як на рівні людини, так і на рівні організації.
- «***Лідерство*** - *це не титули, посади і не місця в організаційних схемах. Це - вплив на інших*» **(*Джон Максфелл, міжнародний експерт з питань лідерства*).**

Принцип лідерства

Принцип лідерства –

це *правило* діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, яке формує *тип* владних відносин у групах та між суспільними групами.

Принцип лідерства починає ефективно діяти в міру поступу організованості суспільства.

Лідерство передбачає дотримання певних цінностей і принципів.

Інститут лідерства

Інститут лідерства **–**

це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та виконуючих специфічні функції.

Розвиток лідерства на публічній службі

Розвиток лідерства на публічній службі необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної (публічної) служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників *(workplace of choice).*

Складові лідерства на публічній службі:

- партнерство і повага;
- вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик;
- пристрасність і переконаність;
- новаторство та далекоглядність.

Лідерство в системі публічної служби

Лідерство в системі публічної служби –

- один із процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера;
- система міжособистісних відносин в установах публічної служби між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у ситуаціях, які с та характеру діяльності всього колективу.

Лідерство нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді
[*Термінологічний словник «Публічне управління», с.* 80].

Розвиток лідерства на державній службі

Розвиток лідерства на державній службі визначений ***Законом України «Про державну службу»*** та відображений у типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А».

Загальними вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» є: освіта – вища; ступінь вищої освіти – магістр; загальний стаж роботи – не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері – не менше трьох років; вільне володіння державною мовою та володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Розвиток лідерства на державній службі

Спеціальними вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», визначено:

1) знання законодавства;
2) професійні знання (відповідно до посади);
3) наявність лідерських навичок;
4) вміння приймати ефективні рішення;
5) комунікації та взаємодія;
6) управління змінами;
7) управління організацією та персоналом;
8) особистісні компетенції (принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях);
9) управління публічними фінансами; 10) робота з інформацією.

Розвиток лідерства на державній службі (Методичні рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» НАКАЗ від 04 червня 2020 р. № 94-20)

Рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»

Вимоги до компетентності				
	Вимога	Компоненти вимоги	Категорія посади державної служби	
Управлінські компетенції				
1.	Стратегічне управління	бачення загальної картини та довгострокових цілей; здатність визначати напрям та формувати відповідні плани розвитку; вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та аналізу державної політики; рішучість та наполегливість у впровадженні змін; залучення впливових сторін; оцінка ефективності на корегування планів	«Б»	
2.	Лідерство	вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до організації ефективної організаційної культури державної служби	«Б»	
3.	Управління організацією роботи	чітке бачення цілі; ефективне управління ресурсами; чітке планування реалізації; ефективне формування та управління процесами	«Б»	
4.	Управління персоналом	делегування та управління результатами; управління мотивацією; наставництво та розвиток талантів; стимулювання командної роботи та співробітництва	«Б»	

Державне лідерство — це «форма колективного лідерства, при якій державні органи та установи співпрацюють задля досягненні спільної концепції на основі загальних цілей і цінностей і поширюють їх через кожну організацію в колегіальний спосіб, прагнучи просувати, впливати і забезпечувати удосконалену суспільну цінність, свідченням чого буде сталий соціальний, екологічний та економічний добробут в комплексному і мінливому контексті»

(Brookes & Grint, 2010, p. 1)

Завдання державних лідерів

- заохочення інновацій через підприємницьке лідерство,
- розробка структури засобів контролю, які підтримують оцінку та управління ризиками,
- постановка стратегічних цілей, які зрозумілі всім, значимі для всього державного сектора і досяжні,
- сприяння досягненню цілей шляхом надання відповідних фінансових і людських ресурсів,
- перегляд діяльності як засіб організаційного навчання,
- постановка цінностей і стандартів організації із залученням людей на всіх рівнях,
- забезпечення розуміння і виконання своїх зобов'язань перед внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами.

Характеристики лідерів на державній службі

Лідерство як суспільний феномен

Феномен лідера –

це визнання природних психофізичних, розсудливо-розумових

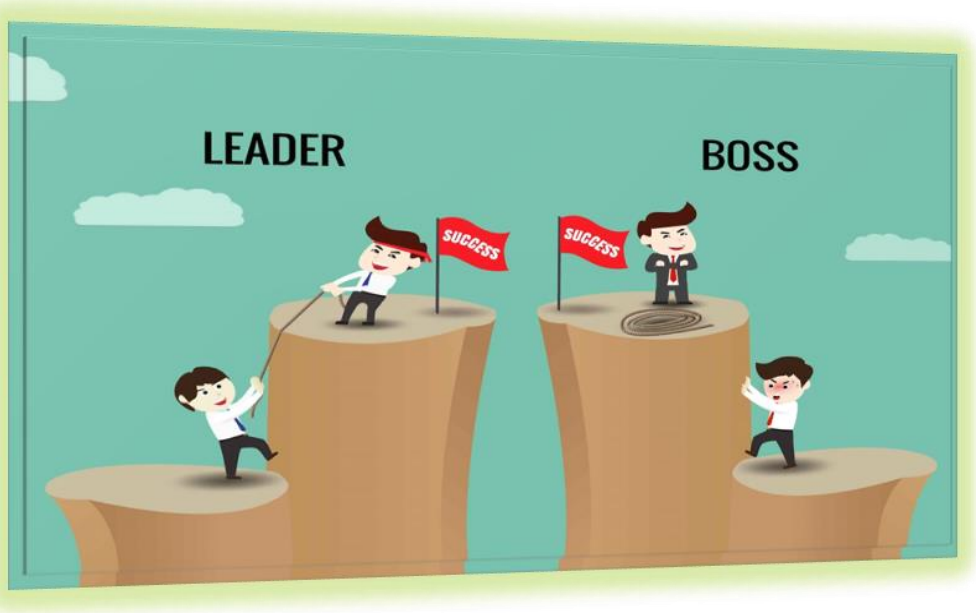
та розпорядчо-організаційних відмінностей людей.

У суспільстві ці відмінності переростають

у соціально-політичну нерівність.

Феномен лідера можна спостерігати

в усіх формальних і неформальних системах.



Особливості прояву феномену лідерства на сучасному етапі

Фактори, які зумовили
перехід від традиційної до сучасної парадигмі лідерства

- Глобалізація.
- Ослаблення державного регулювання.
- Розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій.
- Формування нових адаптивних організаційних структур (віртуальних, матричних, мережевих, командних).
- Динамічність і невизначеність зовнішнього середовища.

Сучасна парадигма лідерства

Парадигма – це загальна ментальність, що являє собою основний спосіб осмислення, сприйняття і розуміння світу.	
Стара парадигма	**Сучасна парадигма**
Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність, сепаратизм і спеціалізація	Різноманітність робочої сили
Егоцентризм	Наявність високих цілей
Героїзм	Скромність

Зіставлення окремих аспектів феномену лідерства

№ з/п	Характеристика	Суспільство			
		доаграрне	аграрне	індустріальне	інформаційне
1.	Період домінування	Доісторичний	З (-6000 р.) до +1660	1660-1960 рр.	Виникає після 1960 р.
2.	Кількість землян, які у наш час живуть у даному суспільстві (%)	<1%	>50%	40%	<10%
3.	Головні джерела енергії	М'язи людини, вогонь	Вогонь, тварини, вода і вітер	Вугілля, нафта, газ	Синтез ядер, світло Сонця
4.	Територіальний устрій	Племінний чи зграйний	Клаптиковий	Фатерлянд (держава)	Наддержавна інтеграція
5.	Суспільна організація	Зграйна ієрархія	Абсолютизм	Тоталітаризм чи демократія	Розвинена демократія
6.	«Середній» громадянин	Член племені	Раб чи кріпак	Робітник чи клерк	Вільна особа
7.	Типовий лідер	Вождь зграї	Феодал	Політик	Незалежний професіонал
8.	Кількість лідерів у даному соціумі	Дуже мала	Дуже мала	Мала	Велика
9.	Освітній ценз для лідера	Не існував	Неістотний	Вища освіта	Безперервна освіта
10.	Походження владних прав чи підстав для впливу на інших	Природне	Привласнене	Здобуте чи успадковане	Заслужене особистими зусиллями
11.	Відсоток жінок серед лідерів	Нуль	Нуль	1-5%	Понад 40%
12.	Поняття «людство»	Не існувало	Поява терміна	Поширення поняття	Формування як цілісності

Типологія лідерства

- формальне і неформальне (критерій – статус лідера);
- загальнонаціональне, регіональне та місцеве (критерій – масштаб діяльності);
- авторитарне та демократичне (критерій – стиль лідерства);
- партійне, державне (критерій – форма політичної участі).

Типологія лідерства

за стилем лідерства	***авторитарне***
	демократичне
за статусом лідера	***формальне***
	неформальне
за формою політичної участі:	***партійне***
	державне

Лідер неформальний – лідер, вплив і авторитет якого в групі заснований на відношенні до нього групи, а не на його службовому положенні, посаді, статусі чи службовому рангу в формальному командному ланцюгу офіційної організації.

Керівник – *це формальний лідер, особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію та контроль їх виконання.*

Типи лідерів

Розрізняють також типи лідерів:

- **інструментальний, що ґрунтується на ділових відносинах;**
- **експресивний, що переважає в міжособистісних відносинах, згладжуючи конфлікти, напругу, підвищуючи ефективність роботи.**

Типи лідерів

Лідер-начальник	*наявність уміння досягати вищих рівнів влади., приймати прагматичні рішення (голова райдержадміністрації, голова міської ради, начальник відділу та ін.)*
Лідер-ідеолог	*головним для них є реалізація окремої ідеї. Вона може бути сформульована ними як власна, так і відповідно до потреб та сподівань громадян.*
Лідер соціального напрямку	*високий рівень комунікаційних здібностей та емпатії. На відміну від ідеологів вони знають не тільки чого вони хочуть досягти, але і як це зробити.*
Лідер-аналітик	*наділений аналітичним мисленням, вміє виявляти недоліки і знаходити засоби їх усунення, враховує досвід інших, виконає будь-яку справу, зазвичай сповнений ідей, у здійсненні яких цілеспрямований і наполегливий. Часом він нехтує думкою колективу, важко співпрацює з керівництвом.*

Типи лідерства
за Стюартом Л. Гарт і Робертом Е. Квінн

Американські науковці Стюарт Л. Гарт і Роберт Е. Квінн провели дослідження, в якому взяли участь понад 900 менеджерів.

У результаті ними виділено чотири типи лідерства залежно від стилю:

- **лідер-мрійник,**
- **лідер-мотиватор,**
- **лідер-аналітик і**
- **лідер-майстер.**

Лідер-мрійник

- Він згруповує свою структуру навколо спільних цінностей, і кожний його співробітник знає, яким саме чином він має класти свій камінь у будові.
- Такий лідер створює глобальне почуття колективної ідентичності й колективної місії.
- Цей лідер багато часу проводить за аналізом свого оточення, заохочує творчий підхід і новаторство.
- Він переконаний, що час, присвячений неформальним контактам, новим зв’язкам є насправді дуже рентабельною інвестицією на середню перспективу.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній результативності його структури.
- Однак з огляду на фінансовий бік вона неефективна.
- Лідер-мрійник – це капітан далекого плавання, стратег.

Лідер-аналітик

- Він вирішує проблеми і зосереджується на ефективному менеджменті «системи» внутрішньої діяльності.
- Він любить досконалість у підготовці до роботи та в робочому процесі.
- Не пропускає важливих деталей, хоче тримати око всюди і на всьому.
- Багато часу присвячує визначенню принципів
- функціонування та підготовці до виконання рішень, прийнятих його колегами.
- Часто допомагає особисто у вирішенні технічних питань.
- Любить позиціонувати себе як зразок для підлеглих.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній успішності його структури,
- але малоефективна у фінансовій сфері.
- Лідер-аналітик – це «Генеральний комісар з планування», це інженер-творець методів.

Лідер-мотиватор

- Він об’єднує команду і робить ставку на індивідуальні й колективні змагання у своїй структурі.
- Він вважає, що колективний успіх залежить передусім від
- уміння кожного розгорнути свої компетентності і використовувати їх на благо колективу.
- Будучи постійно одержимим якимось новим проектом, він передає свій ентузіазм усім, з ким працює, і заохочує всіх до досягнення амбіційних цілей.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній та фінансовій успішності його структури.
- Лідер-мотиватор – це керівник високого рівня, вождь.

Лідер-майстер

- Він організовує роботу і керує нею, зосереджуючись на результатах і на успішності своєї структури.
- Такий лідер глибоко вникає в усі аспекти діяльності, навіть суто технічні, висловлює свою думку, любить, щоб з нею рахувалися.
- Він займається виділенням ресурсів для пріоритетних видів діяльності.
- Встановити прямий зв’язок між його діяльністю та загальною успішністю підприємства складно.
- Лідер-майстер – це начальник будівельного майданчика, він може носити титул «кращий працівник».

Масштаби лідерства

***Масштабність лідера залежить від рівня розв'язуваних завдань і компетенції*:**

загальнонаціональні лідери,

класово-партійні,

регіональні лідери;

місцеві (муніципальні) лідери.

Основні класифікації лідерства

Класифікація лідерства, що припускає чотири основні типи: « лідер-кар'єрист», « лідер-політик», « лідер-технік» і «лідер-поет».

1. « Лідер-кар'єрист», з погляду моралі й етики, перебуває на нижчому щаблі, але в реальній ситуації є основним, базовим типом, властивим людській природі. Домінуючими рисами цього типу є інстинкт самозбереження, турбота про себе, егоцентризм.
2. «Лідер-політик», як стверджує К. Ходжкінсон, поряд з особистими політичними устремліннями більшою мірою виражає інтереси певної групи або політичної партії і несе в собі систему цінностей інших людей, тобто - це людина, яка діє з волі й на благо групи, організації, держави. Такий тип лідера усвідомлює себе головним оратором, представником даної організації, з якої він черпає енергію й моральну силу, вірить у правильність підвалин своєї організації.
3. « Лідер-технік» відрізняється особливим ступенем раціональності у своїй діяльності й легітимністю у всіх своїх вчинках. Дуже часто лідерові-техніку приписують риси бюрократа. Технік відрізняється високими інтелектуальними даними, у своїх діях він безсторонній, віддає перевагу логічному аналізу своїх дій з метою виконання поставлених завдань.
4. .« Лідер-Поет» займає вищий щабель, тому що він прагне до загального блага. У політиці він суть вираження мрій народних мас і, як величний герой даного історичного моменту, він наділяється харизматичними рисами. Політичні цінності лідера-поета вимагають від нього самовідданості в найвищому її прояві - аж до повного самозречення, хоча такий лідер не втрачає ні раціоналізму лідера-техніка, ні прагматизму лідера-політика, тому що саме ці якості є ядром харизми. (*К. Ходжкінсона «Філософія лідерства» (Оксфорд, 1983 р.), англійський політолог)*

Основні класифікації лідерства

Класифікації лідерства в сучасній науковій думці залежно від визначення соціальної ролі, яку виконує лідер у суспільстві або якій-небудь суспільній структурі

Соціолог і політолог Э. Де Боно виділяє 14 типів керівників залежно від ролі, що виконується ними:

- Організатори,
- Дослідники,
- Реактори,
- Продавці ідей,
- Ведучі за собою,
- Зберігачі інформації,
- Генератори ідей,
- Роз`яснювачі,
- Організатори груп,
- Виконавці.
- Слідопити,
- Синтезатори,
- Комунікатори,
- Дипломати,

(*Михненко А. М., Гончарук Н.Т., Макаренко Е.М. //Лідерство та управлінська еліта: навчальний посібник. – К.: Вид-во НАДУ, 2011. – 292 с., с.*9).

Основні класифікації лідерства

Типологічна класифікація лідерів на основі аналізу їх характерів, запропонована вченими Р. Каттел і Г. Стайс (чотири типи лідерів):

- «технічний» лідер, який здатний ефективно вирішувати насущні завдання й найбільш активно впливати на послідовників;
- «видатний» лідер, що здійснює найбільш сильний вплив на навколишнє оточення і соратників;
- «соціометричний» лідер, тобто найбільш симпатичний для найближчого оточення, що полюбився і переважній більшості суспільства;
- «виборний» лідер, який прийшов до влади легітимним шляхом. (*Михненко А. М., Гончарук Н.Т., Макаренко Е.М. //Лідерство та управлінська еліта: навчальний посібник. – К.: Вид-во НАДУ, 2011. – 292 с., с.*9).

Наукові концепції лідерства в історії суспільної думки

➢Ще в стародавні віки такі мислителі, як Аристотель, Конфуцій, Геракліт, Сократ, Платон, Цицерон поділяли суспільство на меншість, яка управляє і керує, та більшість, якою управляють і керують. Уже тоді, в античну епоху, закладались теоретичні основи розуміння ролі держави, публічної влади і особистості в реалізації управлінських відносин.

➢ Ортега-і-Гассет – люди з найвищим почуттям відповідальності;

➢ М. Вебер – харизматичні особистості;

➢ А. Тойнбі – творча меншість суспільства, яка протистоїть нетворчій більшості;

➢ Д. Допре – люди, які мають високий статус у суспільстві та завдяки якому впливають на соціальний прогрес;

➢ Л. Фройнд – «багатонатхненні особистості», які відгукнулися на «вищий заклик», почули «поклик» та відчули в собі здатність до лідерства.

Наукові концепції лідерства в історії суспільної думки

- У різні періоди ідея про роль публічної влади цікавила Ф. Аквінського, Н. Макіавеллі, Т. Гоббса, Ш. Монтеск'є, Т.Джефферсона, Ф. Ніцше, А. Шопенгауера.

- У центрі уваги Нікколо Макіавеллі були проблеми влади та механізми її застосування. Саме він уперше звернув серйозну увагу на правлячу групу, що здійснює керівництво суспільством.

- Ф. Ніцше першоосновою світового процесу оголосив волю до влади, а рушійною силою історії вважав прагнення до виявлення влади та застосування влади, користування владою як творчим інстинктом

Наукові концепції лідерства в історії суспільної думки

➢***Н. Макіавеллі*** написав у 1513 р. працю «Державець», в якій сформулював оригінальну концепцію та створив образ ідеалізованої постаті правителя, головним у якій було переважання у лідера загальнодержавних інтересів, політичних цілей над регіональними, другорядними, стратегії над тактикою

➢Англійський мислитель ***Т. Гоббс*** (1588-1679) у своїх працях «Про громадянина», «Левіафан» дотримувався думки про те, що рушійними силами історії є людські прагнення, право сильного, реальне співвідношення взаємної користі.

Проблема лідерства дістала подальшого розвитку в роботах ***В. Парето, Г.Моски, Р. Міхельса,*** які на рубежі XIX-XX ст. створили *концепції еліти*, що ґрунтувалися на спостереженнях за реальною поведінкою та взаємодією суб'єктів. ***В. Парето*** визначав лідерів як кращих і найздібніших осіб у різних сферах діяльності. ***Г. Моска*** сформулював концепцію *«правлячого класу»* як суб'єкта політичного процесу, обґрунтував неминучість поділу суспільства на два класи: правлячу меншість і керовану більшість. ***Р. Міхельс*** сформулював гіпотетичний закон, який керує будь-якими соціальними організаціями, відомий як *«залізний закон олігархічних тенденцій»*.

У цей же період іспанський філософ і соціолог **Г. Ортега-і-Гассет** обґрунтував поняття *«вибраності» еліти*. Значний внесок у розвиток елітизму вніс німецький учений ***М. Вебер***, який започаткував концепцію *«демократичного елітизму»* і вважав, що найбільші шанси на лідерство має той, хто висуває загальнонаціональні завдання, які можуть зацікавити всі класи та верстви суспільства.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА

- **Теорія «великої особистості»** - людина може мати низку вроджених магічних характеристик та особистісних якостей «героя», які дозволяють йому здобувати владу та впливати на людей.
- **Теорія особистісних якостей** - найкращі керівники повинні володіти певним набором загальних для всіх особистісних якостей.
- **Поведінкові теорії** - створили основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки керівників. Найбільш відомі теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора (Mc-Gregor, D.,1960), дослідження Курта Левіна (Lewin, K., 1947), Роберта Танненбаума та Уоррена Шмідта (Tannenbaum, R., Schmidt, W., 1973), стиль, орієнтований на роботу, а також стиль, орієнтований на людину (дослідження Ренсіса Лайкерта (Likert, P., 1967), Університету штату Огайо, Мічиганського університету, Роберта Блейка і Джейн Моутон (Blake, R., Mouton, I., 1978).
- **Ситуаційні теорії** - ґрунтуються на взаємозв'язку стилів керівництва та конкретних робочих ситуацій. Найбільш відомі теорії лідерства Фреда Фідлера (Fiedler, F., 1967), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса (House, R. and Mitchell, T., 1974), теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кен Бланшара (Hersey, P. and Blanchard, K., 1982) і концепція підміни та нейтралізації лідерства.

Сучасні теорії лідерства - теорія приписування, теорія харизматичного лідерства, лідерства, що ґрунтується на баченні, концепція лідерства в контексті колективної діяльності, транзакційне керівництво, керівництво, що трансформується, та ін.

Серед сучасних концепцій лідерства інтерес представляє ***концепція харизматичного лідерства.***

Харизма - це форма впливу на інших за допомогою особистісної принадності, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи володарю харизми владу над підлеглими.

Важливість харизматичного лідерства зростає в міру потреби у реформах.

Харизматичні особистості володіють наступними характеристиками:

Енергійність, особистісна принадністть, значна зовнішність (привабливість), незалежність характеру, зважена «екстравертивність», впевнена манера триматися.

Теорії лідерства

Резюме історичних аспектів ідеї лідерства

	Основні характеристики
Теорія якостей	▪ акцент на великих лідерів, індивідуальні якості (фізичні, особисті, мотиваційні) і навички (комунікативність і здатність до впливу), ▪ лідерство залежить від особистих якостей, особистості і її характеру, ▪ лідерство являє собою сукупність якостей хороших лідерів.
Теорія поведінки	▪ акцент на поведінці і функціях лідерів ▪ в центрі уваги — взаємодія і тривалість ролей, обміну, заходів між лідером і послідовником, ▪ лідерство можна вивчати.
Ситуаційна теорія/теорія обставин	▪ акцент на ситуаційних змінних, з якими стикаються лідери, особливо змінні продуктивності і послідовників. ▪ лідерство залежить від внутрішніх і зовнішніх сил
Трансформаційна теорія на основі цінностей	▪ акцент на лідерах, які створюють зміни в глибинних структурах, основних процесах і загальній культурі, ▪ лідерство пов'язане з переконливим баченням, харизмою, натхненням, цінностями, ▪ лідерство включає якості, поведінку лідера і ситуації, але не залежить від них.

Теорії лідерства

Теорія якостей:

- Чи існує набір якостей, які визначають гарного лідера?

– Характер? – Впливовість і особиста привабливість?

– Харизма? – Самовпевненість?

– Досягнення? – Здатність формулювати чітке бачення?

Чи є ці якості гендерно упередженими за визначенням?

–Чи породжують ці якості гарних лідерів?

–Чи є лідерство чимось більшим, ніж створенням змін?

–Чи наводить це нас на думку, що лідерами народжуються, а не стають?

Теорії лідерства

Ситуаційна теорія:

- Більш гнучке лідерство – різні стилі лідерства застосовуються у різних обставинах.
- Базується на переконанні, що лідерство – це не фіксований набір характеристик, які можна переносити у різні контексти.

- Може залежати від: –Персоналу

– Історії організації

–Організаційної культури

– Якості взаємостосунків

–Характеру необхідних змін

– Прийнятих в організації норм

Теорії лідерства

- **Трансформаційне лідерство:**

– Широко поширені зміни в організації

- Вимагає:

– Довгострокового стратегічного планування
– Чітко визначених цілей
– Чіткого бачення
– Особистого прикладу лідера – робити те, що говориться
– Ефективності систем і процесів

Теорії лідерства

- **Запрошувальне лідерство:**

– Покращення атмосфери і репутації організації
– Фокус на зменшення негативного враження від діяльності організації як зовні, так і – що вкрай важливо – всередині організації
– Перегляд внутрішніх процесів
– Розвиток взаємостосунків і відчуття приналежності до організації – це передається також клієнтам і т.д.

Транзакційні теорії:

–Фокус на управлінні організацією
–Фокус на процедурах і ефективності
–Фокус на роботі у відповідності до правил і угод
– Управління поточними проблемами

Сучасні концепції лідерства

Сучасні концепції лідерства

Харизматичне лідерство – це спрямованість поведінки лідера на натхнення і мотивування працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує стандартні результати виконання посадових обов'язків, незважаючи на перешкоди й жертви. Джерела впливу: 1) чітке бачення, що поділяють усі працівники; 2) система цінностей; 3) взаємодовіра.

Візіонерське лідерство – це лідерство, що засноване на баченні, тобто здатності лідера сформулювати й донести до працівників привабливої картини майбутнього організації.

Трансформаційне лідерство – це лідерство, що характеризується здібністю до впровадження інновацій і проведення змін. Трансформаційний лідер:

- Трансформує підлеглих у лідерів.
- Переводить потреби працівників на більш високий психологічний рівень (самооцінка, реалізація своїх здібностей).
- Надихає працівників на відмову від особових інтересів заради інтересів групи.
- Створює бажану картину майбутнього, заради якої слід подолати усі труднощі, що пов'язані зі змінами.

Трансакційне лідерство – це трансакція або процес взаємообміну між лідером і його послідовниками. Трансакційні лідери фокусують увагу на поточній діяльності організації, прагнуть до стабільності.

Питання для самоконтролю до теми 1:

1. Дайте визначення понять “лідер” та “лідерство”.
2. Назвіть ознаки та базові риси лідера.
3. Охарактеризуйте основні підходи до сучасного трактування лідерства.
4. Які особливості розвитку лідерства на публічній службі?
5. У чому, на Вашу думку, виявляється феномен лідерства?
6. Які особливості розвитку лідерства на сучасному етапі?
7. Обґрунтуйте як пов’язані поняття «лідер», «лідерство».
8. Охарактеризуйте типи лідерів.
9. Назвіть основні класифікації лідерства.
10. Назвіть основні концепції та теорії лідерства в історії суспільної думки.

Практичне завдання до теми 1

Завдання 1.1. Визначте, яке з тверджень є більш змістовною характеристикою лідера, а з яким із тверджень ви не згодні? Обґрунтуйте свою відповідь.

- 1 «Лідер-це призначений керівник групи, команди чи організації»
- 2 «Лідер – це особистість, яка завжди йде попереду»
- 3 «Лідер – це особистість, яка вміє приймати правильні рішення, проявляти наполегливість і здатна надихати інших»
- 4 «Лідер – це той, хто створює світ, а не той, хто реагує на нього»

Практичне завдання до теми 1

Завдання 1.2.
Враховуючи Ваш власний досвід і спостереження, виберіть із кола відомих Вам людей одну людину в сфері державного управління і одну людину в сфері політики, яких ви сприймаєте як лідера. Які їх лідерські характеристики? Які лідерські якості їм притаманні? Яка їх лідерська роль у суспільстві?

Список рекомендованих джерел до теми 1:

Основні

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Daft, Richard L. The Leadership Experience : Thomson South-Western, 2009. – 493 p.
3. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
4. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
5. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
6. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с. 12.
7. Менегетти А. Психология лидера. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002. – 208 с.
8. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
9. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
10. Розвиток лідерства / за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

Список рекомендованих джерел до теми 1:

Нормативні документи

1. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF.
2. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf

Тема 2.
Лідерство та керівництво

2.1. Поняття та загальна характеристика «лідерства» й «керівництва», місце і роль керівника в системі управління.

2.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

2.3. Матриця функцій лідера і керівника.

2.4. Співвідношення між лідерством і керівництвом. Спільні та відмінні риси між лідером і керівником.

2.5. Гендерні аспекти лідерства та керівництва на публічній службі

Поняття та загальна характеристика «лідерства»

Лідерство - це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади в сфері публічної служби, так і під час реалізації посадових обов'язків публічних службовців.

Лідерство розглядається як те, що можна розглядати як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування в цілому.

Поняття та загальна характеристика «керівництва»

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.
Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації.
Діапазон керівництва залежить від статусу керівника.

Керівник – це особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати контроль та організацію їх виконання.

Залежно від обсягу і масштабу управління *керівники поділяються на лінійних і функціональних.*

Стадії життєвого циклу керівника

Життєвий цикл керівника, має п'ять різних стадій

- *Перша стадія* – оволодіння, триває від 3 до 6 місяців;
- *друга* – занурення, триває від 4 до 11 місяців, і протягом цієї стадії керівник впроваджує деякі зміни;
- *третя* – перетворення, зазвичай це період інтенсивних змін, що триває від 3 до 6 місяців;
- *четверта* – закріплення, триває від 3 до 9 місяців;
- *п'ята* – удосконалення. Тривалість кожної стадії залежить від індивідуальних особливостей керівника.

(За дослідженнями Джона Габарро (J. Gabarro, 1987) [41],

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

Вплив – здатність індивіда впливати на поведінку інших людей, засновану на його особистих якостях.

Влада – інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВЛАДИ
обмежувальна
регулятивна
управлінська
організаційна
мобілізаційна
контрольна
інтеграційна
дистрибутивна
функція примусу

Джерела влади та впливу

За Дж. Френчем та Б. Райвенсом (1959)	За Р. Кантером (1979), Дж. Коттером (1985), Дж. Пфеффером (1992)
• Влада, заснована на примусі (покаранні) • Влада, заснована на винагороді (вплив через позитивне підкріплення) • Експертна влада (вплив через розумну віру) • Еталонна влада (влада прикладу) • Законна влада (вплив через традиції) • Інформаційна влада	• Офіційна позиція • Ресурси • Інформація • Компетентність • Успішність • Особиста привабливість • Легітимність

Джерела влади та впливу

Дж. Френч і Б. Райвен виділили шість форм джерел влади та впливу:

- **Законна влада**: особа В вірить, що особа А має право віддавати накази і що обов'язок особи В - підкорятися особі А. Основою законної влади є традиція.
- **Влада, заснована на примусі**: особа В, на яку впливають, вірить, що особа А, що чинить вплив, має можливість карати таким чином, що це завадить задовольнити будь-яку нагальну потребу.
- **Влада, заснована на винагороді** (вплив через позитивне підкріплення): особа В вірить, що особа А має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення.
- **Експертна влада** (вплив через розумну віру): особа В вірить, що особа А володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу особи В. Підлеглий вірить в компетентність керівника.
- **Еталонна влада** (влада прикладу): характеристики особи А настільки привабливі для особи В, що остання хоче бути такою ж, як і особа А. Еталонна влада заснована на харизмі. **Харизма** - влада, заснована на силі особистих якостей і стилі керівництва.
- **Інформаційна влада**: особа А володіє інформацією, здатною змусити В побачити наслідки своєї поведінки в новому світлі. Влада інформації базується на можливості доступу до потрібної і важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих.

Типи влади

Залежно від основи походження джерела влади всю їх сукупність поділяють на дві групи:

Група джерел влади, які походять від організаційної основи влади:

- **Законна влада** - виконавець визнає, що той, хто впливає, має право віддавати накази і його обов'язок - підкорятися.
- **Влада винагородження** - виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість задовольнити його потреби.
- **Влада примушування** - виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість покарати так, що завадить задоволенню його потреб.
- **Влада над ресурсами** - право контролювати, регулювати і розподіляти обмежені організаційні ресурси.

Група джерел влади, які виникають завдяки особистим якостям лідера:

- **Експертна влада** - виконавець визнає, що той, хто впливає, володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом.
- **Еталонна влада** (влада прикладу, харизма) - характеристики або особисті якості того, хто впливає, є такими привабливими для виконавця, що він намагається бути схожим на лідера.
- **Влада інформації** - можливість доступу до потрібної, важливої інформації і вміння використовувати її для впливу на виконавців.
- **Влада зв'язків** - сприйняття підлеглими існування зв'язків керівника з впливовими особами як в організації, так і за її межами.

Баланс влади

Наукові дослідження підтвердили, що підлеглі також мають владу. Тому ефективний керівник повинен підтримувати розумний баланс влади (рис. 7.2).

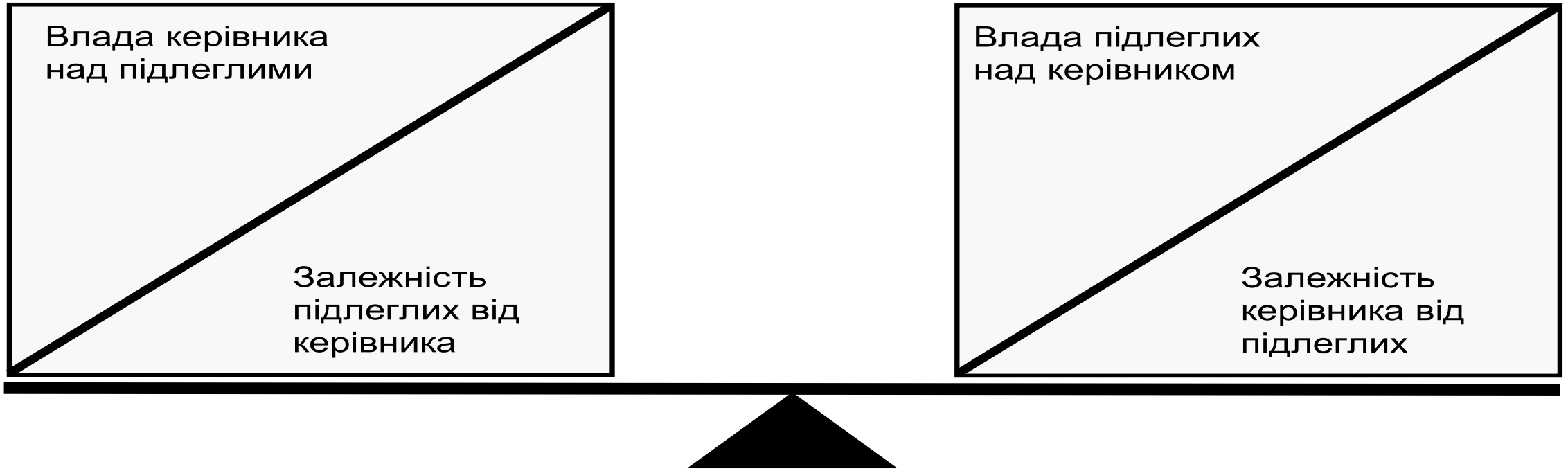
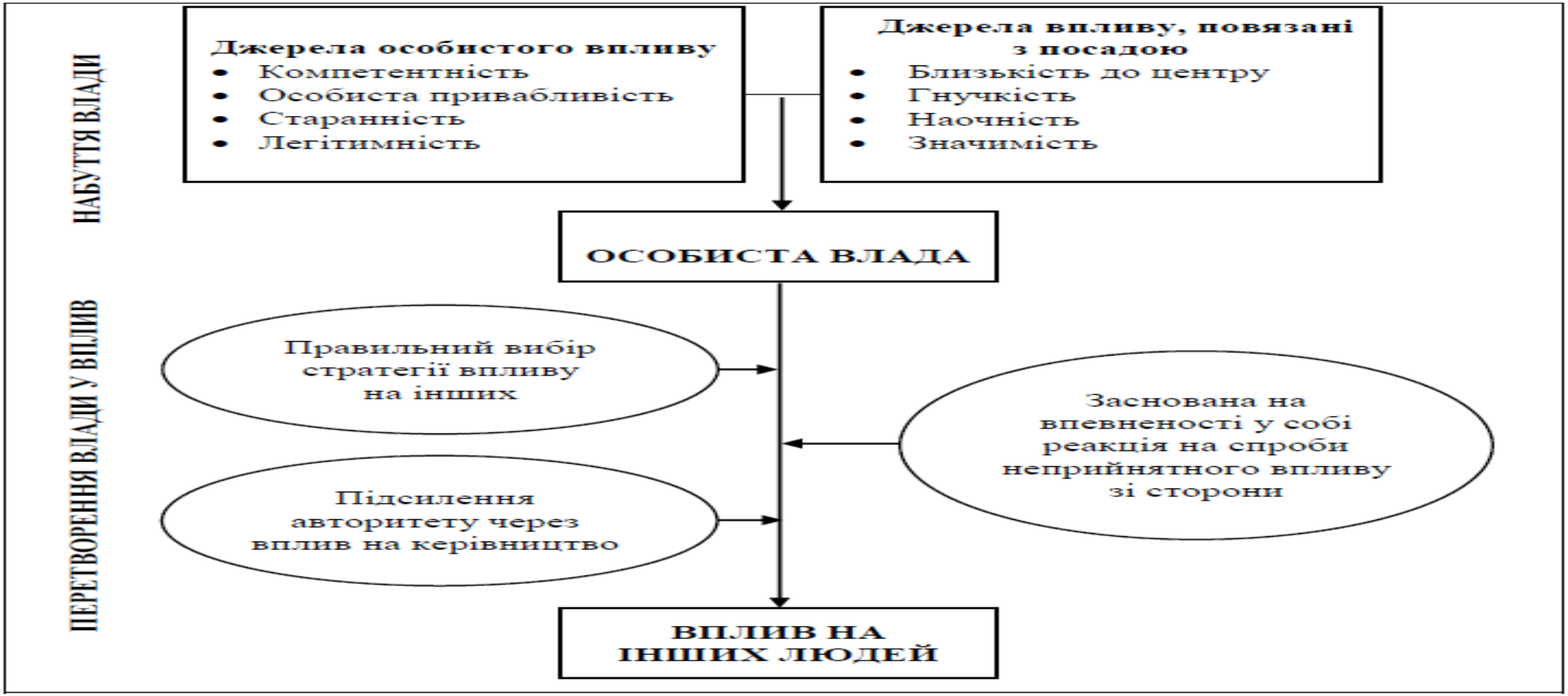


Рис. 7.2. *Балансування влади керівників і підлеглих*

Стратегії впливу

Стратегії	Непрямий підхід	Прямий підхід
Покарання: змусити підлеглих виконати ваше розпорядження	1. Залякування (тиск)	2. Примус (погрози)
Співпраця: зробити так, щоб підлеглі хотіли виконати ваше розпорядження	3. Здобуття прихильності (покладення обов'язків)	4. Переговори (обмін)
Переконування: допомогти іншим зрозуміти, чому їм треба виконати ваше розпорядження	5. Апелювання до індивідуальних ценностей (звернення до загальних принципів)	6. Надання фактів (акцент на перевагах і потребах)

Модель влади і впливу



Методи нейтралізації стратегій впливу

Стратегії впливу	Методи нейтралізації небажаного впливу
Стратегія покарання (примусу)	1. Використовуйте врівноважують сили, щоб змінити залежність на взаємозалежність. 2. Не дозволяйте експлуатувати себе. 3. Чиніть активний опір
Стратегія співробітництва (обміну)	1. Проаналізуйте мету кожного заохочення. 2. Проаналізуйте наміри кожного заохочення або благодійності. 3. Протидійте індивідам, які вдаються до використання тактики маніпулятивних переговорів. 4. Відмовляйтеся від переговорів з особами, які дотримуються тактики силового тиску
Стратегія переконання	1. Вкажіть на негативні наслідки, до яких може призвести досягнення згоди. 2. Відстоюйте свої права. 3. Відповідайте на вимогу рішучою відмовою

Правила ефективного використання впливу

1. Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною й сильною.
2. Людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення, тією чи іншою мірою, будь-якої потреби.
3. Людина, на яку впливають, повинна вважати достатньо високою ймовірність того, що виконання приведе до задоволення або незадоволення потреби.
4. Людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля мають добрий шанс виправдати очікування керівника

Модель CAF (Common Assessment Framework)

Критерій 1 «Лідерство» фокусується на поведінці людей, що відповідають за організацію

Критерій 1 «Лідерство» фокусується на поведінці людей, що відповідають за організацію: на її керівництві.

«Лідерство» оцінюють через те, як керівники визначають напрям розвитку організації через місію, бачення та цінності; здійснюють управління організацією, її діяльністю та постійним вдосконаленням; мотивують та підтримують персонал, демонструють на власному прикладі прагнення до досконалості; здійснюють управління відносинами з політичними силами та іншими зацікавленими сторонами.

Модель CAF успішно впроваджується у багатьох європейських країнах для підвищення якості менеджменту в органах публічної влади і відповідно підвищення якості публічних послуг та ефективності їх діяльності, зокрема використовується в країнах Європейського Союзу з 2000 р. і постійно модернізується (2002, 2006, 2013рр.).

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника

- **Авторитет** (від лат. autoritas – гідність, сила, влада, вплив) – це значущість, якою володіють люди і предмети, що не потребують постійного її підтвердження і доказів на практиці; одна з основних форм здійснення влади, яка базується на загальному визнанні впливу будь-якої особи, організації, ідеї або норми.
- ***Авторитет здійснює керівництво, контроль і узгодження дій людей***, тому він є однією з форм соціального порядку; одна з центральних категорій елітології і базових характеристик еліти. Соціальна філософія XX ст. вбачає особливість авторитету в його легітимності, завдяки якій дії сприймаються виконавцем як законні і правомірні.

Авторитет керівника

Формальний

випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати, контролювати їх працю та поведінку.

Особистий

ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій).

Повний (реальний)

виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає посаду керівника.

Формула реального авторитету керівника: РА = АФ + АО

Співвідношення між лідерством і керівництвом:

за своєю природою:

лідерство *виникає стихійно;*

керівник *призначається або обирається (але також цілеспрямовано);*

за статусом:

керівник *має офіційні права і володіє системою санкцій для виконання своїх функцій;*

лідер *таких повноважень не має;*

за механізмами функціонування:

лідерство *базується на міжособистісних зв'язках, що виникають у соціальній групі;* ***керівництво*** *базується на відносинах «управління – підлеглості», а також за іншими критеріями.*

Відмінні риси між лідером і керівником:

Керівник	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає, делегує	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями (має своє бачення)
Основа дій – план	Основа дій – бачення перспективи
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує докази	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає поштовх рухові
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу вірно	Робить вірну справу
Його поважають	Його обожнюють

Поєднання лідерства і керівництва в одній особі

Поєднання лідерства і керівництва в одній особі **сприяє ефективному функціонуванню організації чи сфери впливу.**

У іншому випадку, **якщо керівнику бракує якостей лідера, це може призвести до появи в організації неформального лідера, конфліктних ситуацій та зниження ефективності функціонування організації**. За сучасних умов у сфері державного управління та місцевого самоврядування повинні працювати керівники з якостями лідера. А це означає, що керівник – лідер не протистоїть групі підлеглих, не виступає по відношенню до них як зовнішня сила, а як лідер перетворює колектив в єдину команду. Якщо керівник є одночасно й лідером у своєму колективі, то він не просто керує, а веде за собою співробітників.

Матриця функцій керівника і лідера

№ з/п	Функції керівника	Функції лідера
1.	Прийняття управлінського рішення про те, що потрібно зробити	Визначення чіткої цілі і напрямку її досягнення
2.	Організація колективу на виконання поставленого завдання	Налаштування людей на реалізацію поставленої мети
3.	Виконання поставленого завдання, досягнення результатів	Мотивація діяльності, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселення впевненості

Різниця між функціями менеджменту та лідерства

Менеджмент	Лідерство
Планування та бюджет	Проголошення та спільне сприйняття візії
Творення стратегій і політик	Визначення напрямів
Вирішення проблем	Розвиток, еволюція, стратегії
Гарантування ефективного управління	Гарантування сумісності ролей і ресурсів
Розподіл роботи	Коучинг і створення можливостей
Організація та контроль персоналу	Мотивація та надихання

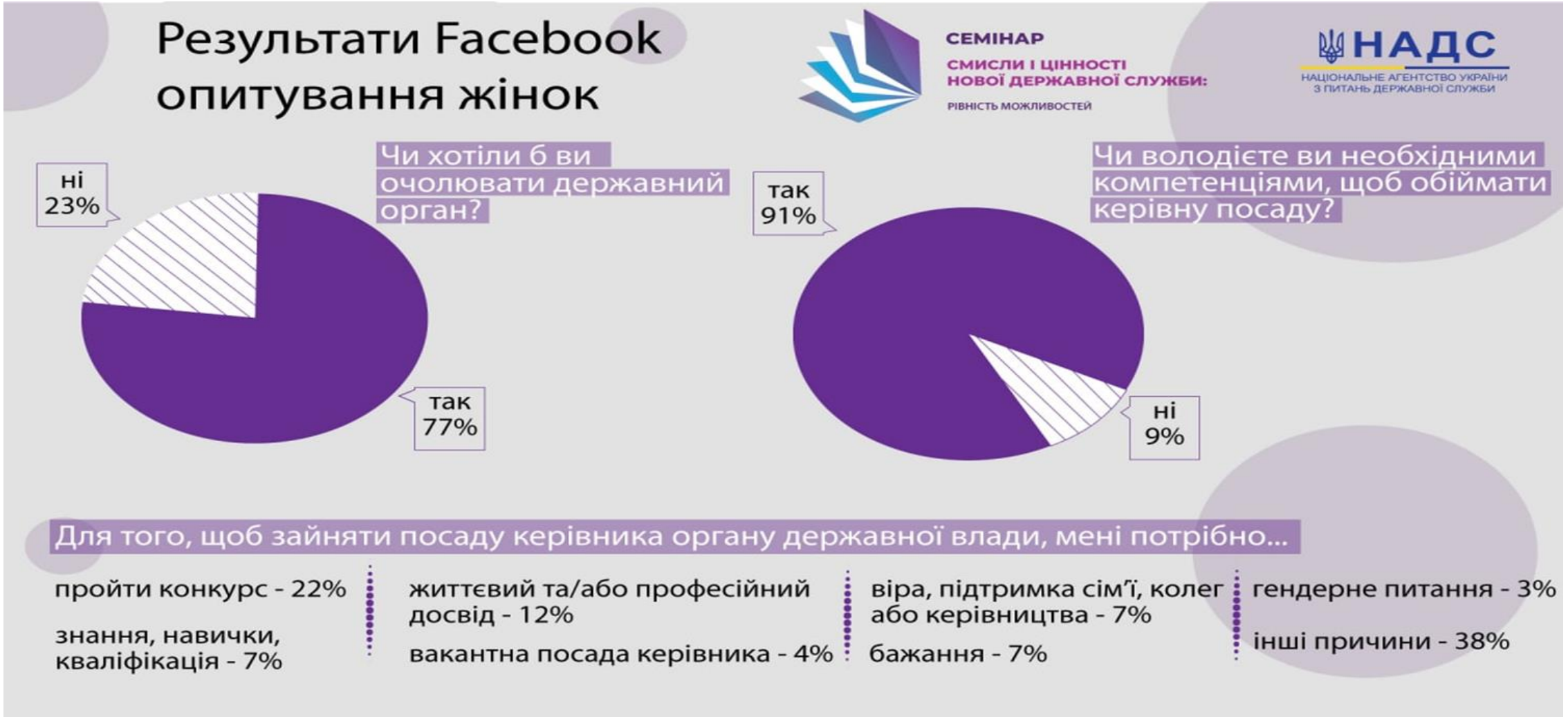
Основні функції постіндустріального лідера

- ***гарант вертикального*** (з покоління в покоління) ***передання накопиченої людством і нацією інформації,*** що забезпечує ідентичність народу;
- ***носій і генератор нової інформації*** (примноження знань і соціального інтелекту, наукового потенціалу тощо), необхідної для здобуття вищого рівня розвитку, творець розумної суспільної опозиції, регулятор адаптаційних суспільних процесів і провідник нації на шляху поступу, розвитку;
- ***ініціатор поширення вітчизняного досвіду і знань***, їх інтеграції до світового інформаційного простору;
- ***головний репрезентант нації, народу*** в системі світового співтовариства.

Сьогодні необхідне забезпечення ґендерного паритету на керівних посадах в органах публічної влади, що обумовлено:

- ✓ підвищенням активності жінок, їх бажанням взяти на себе відповідальність за трансформаційні зміни в суспільстві;
- ✓ зміною ґендерних стереотипів, новими підходами до розуміння психології, мислення взаємин чоловіків і жінок;
- ✓ недостатнім представництвом жінок на вищих керівних посадах у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

У період з 14 по 20 вересня 2021 р. командою НАДС проводилося опитування серед жінок через соціальну мережу Facebook. Його метою було почути думки щодо бажання, можливостей та готовності жінок займати керівні посади в органах державної влади.



Участь жінок в управлінні державою

«Критичною масою» вважається 30% представництва жінок у діяльності політичних інститутів, державно-адміністративних структурах, що дає змогу жінкам впливати на політику і прийняття управлінських рішень.

Комісія ООН щодо поліпшення становища жінок у 1990 р. прийняла рекомендації, згідно з якими 30-відсотковий поріг може розглядатися як мінімальна межа, мінімальна частка керівних посад в органах влади, займаних жінками на національному рівні.

Питання для самоконтролю до теми 2:

1. Визначте сутність понять «лідерство» й «керівництво».
2. Дайте загальну характеристику «лідерства» й «керівництва».
3. Яке місце і роль керівника в системі управління?
4. Розкрийте зміст та сутність понять «влада» і «вплив».
5. Назвіть основні функції лідера й керівника.
6. На чому фокусується критерій 1 «Лідерство» моделі CAF?
7. Виявіть сутнісні відмінності менеджменту та лідерства як рівнів управління.
8. Назвіть спільні та відмінні риси лідера й керівника. У чому полягає відмінність керівника як традиційного менеджера від керівника як лідера?
9. На чому ґрунтується авторитет керівника?
10. Розкрийте гендерні аспекти лідерства та керівництва на публічній службі.

Практичне завдання до теми 2

Завдання 2.1. Яке з тверджень, на Вашу думку, є найбільш змістовною характеристикою лідерства. Обґрунтуйте свою відповідь.

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм є не більшість, а одна особа або група осіб.
2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов’язана з прийняттям рішень, це керівна посада.
3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей із метою спрямування діяльності заради досягнення мети

Практичне завдання до теми 2

Завдання 2.2.

Враховуючи Ваш власний досвід і спостереження, виберіть одного із відомих Вам керівників в органах публічної влади. Чи є він одночасно і лідером? Охарактеризуйте проблемне поле його діяльності. Які функції він виконує? Які якості йому притаманні? Які критерії ви вважаєте найважливішими в оцінці керівника? Чому?

Яка його роль у формуванні та організації роботи з персоналом органу публічної влади?

Список рекомендованих джерел до теми 2:

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Юзькова О.І. Аналіз сучасного стану та тенденцій Інноваційного лідерства в публічному управлінні / О.І. Юзькова, А.А. Халецька // Public Administration and Regional Developmento. – 2020. – № 9. – С. 915 – 939.
3. Ендрю Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії // Вид-во КМ-БУКС, 2021 р. – 216 с.
4. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
5. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
6. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с. 12.
7. Пірен М. Елітологія : підручник. – Київ : Талком, 2014. – 312 с.
8. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
9. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

Список рекомендованих джерел до теми 2:

Нормативні документи

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf
4. 443. Про Кабінет Міністрів України : закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/794-18.
5. 249. Про центральні органи виконавчої влади : закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua.78.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 .
7. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20–21. – Ст. 190.

Тема 3. Стратегічне лідерство на публічній службі

3.1. Стратегія розвитку лідерства: місія, візія та пріоритети. Роль лідера у визначенні пріоритетів стратегічного розвитку органу публічної влади
3.2. Створення ефективних команд. Керівництво синергетичною командою
3.3. Антикризовий менеджмент лідера
3.4. Лідерство як інструмент управління змінами та управління ризиками. Інноваційне лідерство
3.5. Модель ефективного лідерства в умовах цифрового розвитку

Поняття стратегічного лідерства

Стратегічне лідерство - це процес, який перетворює організацію в успішну завдяки реалізації правильних стратегій.

Стратегічне лідерство - це набір моделей поведінки, які дозволяють:

- створювати бачення організації (бачення громади)
- розвивати стратегію
- створювати зміни в культурі (стратегічні зміни).

Стратегічне лідерство – це здатність впливати на інших так, щоб вони добровільно приймали щоденні рішення, які підсилюють довгострокову життєздатність організації, в той же час підтримуючи поточні результати.

Компоненти стратегічного лідерства

- ***Бачення (vision)*** як образ майбутнього організації.
- ***Місія*** як основна мета і причина існування організації.
- ***Стратегія*** як інструмент реалізвції візії і місії, загальний план діяльності організації, спрямованої на досягнення організаційних цілей, який описує розподіл ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем.

Основними компонентами розробки стратегії є:

- ***Ключова компетенція*** – ті види діяльності організації, які вона порівняно з конкурентами робить особливо добре.
- ***Синергізм*** – ефект, що спостерігається у випадках, коли загальний результат діяльності організації перевершує суму результатів діяльності її окремих підрозділів.
- ***Створення цінності для споживачів*** – співвідношення отримуваних споживачами вигод із понесеними витратами. Розвиток ключових компетенцій і синергізм дозволяють організації створювати цінні для споживача товари або послуги.
- ***Формулювання стратегії*** повинно бути інтегроване з баченням, місією. Це дозволить досягти ефекту синергізму і створити цінність для споживачів.

Формування «бачення» (vision)

Бачення (vision) – це усвідомлення співробітниками сенсу існування й образу майбутнього організації. Бачення дозволяє не лише усвідомити призначення організації, але й зрозуміти, яке місце в картині майбутнього посяде організація та люди, які в ній працюють.

Бачення сприяє концентрації зусиль членів організації на головних завданнях. Бачення повинно мати стисле й чітке формулювання, бути реальним і мати мотиваційний ефект.

Лідерство, що засноване на баченні – креативна, унікальна, систематизована концепція, яка відображає сенс діяльності організації і зачіпає не лише розум, але й почуття.

У лідерів має бути своє власне бачення.

Стратегія є планом, який описує розподіл ресурсів і порядок дій організації в зовнішньому середовищі, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.
Стратегічне планування базується на раціональному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Неодмінною умовою стратегічного планування є формулювання місії і цілей організації.
Місія визначає ***причину*** існування організації і відображає в стислій, зрозумілій формі:
1) потреби, які повинна задовольнити організація (продукти або послуги);
2) сегмент ринку, на якому оперує організація;
3) ключову компетенцію;
4) конкурентну перевагу;
5) цінності, що поділяються організацією.

Цикл стратегічного лідерства

1. Розробка стратегії	*формування розуміння організацією свого контексту і своїх можливостей. Стратегічний лідер «допомагає» побачити мінливе середовище, створює політики, рамки, системи координат, в яких інші можуть працювати.*
2. Сприяння	*містить забезпечення життєдіяльності організації, нарощування всіх видів ресурсів, розвиток людського й соціального капіталу, і реалізацію конкретних планів.*
3. Здійснення стратегії	*містить відповідність програм і ресурсів, стратегічний контроль.*
4. Оцінка стратегії	*містить упереджувальну звітність, забезпечує інтерпретацію значущості подій з точки зору стратегічної конфігурації та порівняння, аналіз ідей, обдумування суперечок, перегляд колись виключених ідей, широкі діалоги.*
5. Зміна стратегії	*нормальне очікування, а не визнання невдачі або некомпетентності..*

Етапи циклу стратегічного планування

Цикл процесу стратегічного планування (етапи циклу стратегічного планування) включає:

I. Планування планувального процесу
II. Місія, повноваження та оцінка середовища
III. Стратегічні питання
IV. Формулювання стратегії та програма дій
V. Перегляд і затвердження плану
VI. Реалізація стратегії та оцінка результатів

Джерело: по матеріалам Брісона [Bryson] і Алстона [Alston]

Стратегічне лідерство

Лідер є стратегом.

Лідер часто виконує обов’язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей.

Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розроблення довгострокових планів діяльності.

Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

Завдання лідерства, важливі для ефективного планування та реалізації стратегії

- розуміння залучених людей (включаючи себе)
- •спонсорська підтримка процесу
- •захист процесу
- •полегшення процесу
- •зміцнення колективного лідерства
- •застосування діалогу і обмірковування для створення значущого процесу, роз'яснення повноважень, формулювання місії, визначення стратегічних питань, розробки ефективної стратегії, і, можливо, розробки бачення успіху
- •прийняття і реалізація політичних рішень
- •дотримання правил, вирішення суперечок і управління залишковими конфліктами

Брісон [Bryson] і Кросбі [Crosby]

Головні ролі лідера в процесі стратегічного планування

- представляти необхідність стратегії, переконувати людей в цій необхідності і пропонувати узгоджений і методологічно продуманий процес стратегічного планування
- •мати чітке бачення стратегії майбутнього (який тип/вид стратегії потрібен і краще відповідає нашій громаді?)
- •забезпечувати умови для здійснення процесу стратегічного планування (зокрема, фінансові, технічні і людські ресурси, залучення зацікавлених сторін, прозорі процедури)
- •брати участь у всьому процесі стратегічного планування (на всіх етапах), але не домінувати в ньому

Типи лідерів

Значна

Орієнтація на образ майбутнього

Незначна

Мрійник	Ефективний лідер
Відсторонений тип	Діяч

Пасивна Активна

Діяльність

Особистісні характеристики стратегічного лідера

стратегічний лідер є стратегічним мислителем
стратегічний лідер є стратегічним учнем
стратегічний лідер керується цінностями

Типологія стратегій, розроблена авторами Осборн [Osborne] і Пластрік [Plastrik]

Тип стратегії	**Властивість**
Стратегія ядра (кореня)	- визначення цілей діяльності організації
Стратегія результатів (наслідків)	- використання стимулів та заохочень
Стратегія клієнта	- створення підзвітності у функціонуванні громадської організації
Стратегія керування	- делегування повноважень
Стратегія культури	- розвиток культури підприємництва та орієнтація на обслуговування

Створення ефективних команд. Керівництво синергетичною командою

Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об’єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей.

Відмінності між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника шляхом самоврядування
Індивідуальна відповідальність	Індивідуальна і взаємна відповідальність (відповідальність один перед одним)
На оцінку ефективності чинить непрямий вплив бізнес (наприклад, фінансові показники)	Оцінка ефективності безпосередньо залежить від колективних результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє спільну роботу
Працює виключно всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи
Проводить збори, присвячені ефективності роботи	Проводить збори, що стимулюють відкрите обговорення проблем та їх розв'язання

Стадії розвитку команди

Формальний керівник	Лідер
Формування Стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним та їх робоча орієнтація	**Формування** Орієнтація, установлення контактів ***Лідер:*** налагоджує соціальну взаємодію
Розлад Стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності	**Розлад** Конфлікти, розбіжності ***Лідер:*** стимулює участь кожного члена команди у розв'язанні проблем, згладжує розбіжності
Нормалізація Стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість	**Нормалізація** Визначення розпорядку роботи та досягнення згуртованості ***Лідер:*** допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми й цінності
Виконання Стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей	**Виконання** Кооперація, розв'язання робочих проблем ***Лідер:*** стимулює виконання завдання

Найбільш поширені типи команд

- **Функціональна** - команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.
- **Крос-функціональна** - команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.
- **Самоврядна** - команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Еволюція команд і методів керівництва

Функціональна команда	Крос-функціональна команда	Самоврядна команда
• Групування співробітників за видами діяльності • Орієнтація на лідера • Вертикальна, або директивна команда	• Здійснює роботу, пересікаючи функціональні корпоративні рівні з метою зміни проектів • Лідер передає частину своїх владних повноважень учасникам команди • Спеціальні цільові команди; команди, які розв'язують специфічну проблему	• Автономні команди, що самостійно визначають межі своєї діяльності • Орієнтація на учасників команди • Команди, що здійснюють самоврядування

Традиційне лідерство ← → **Командне лідерство**

Умови формування команд

1. Наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню (більш вузькому поділу) і вимагають спільних зусиль.

2. Наявність у лідера специфічних знань та досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв’язання проблем.

3. Наявність конгруентності цілей лідера і членів команди.

4. Наявність у лідера навичок формування й розвитку команди.

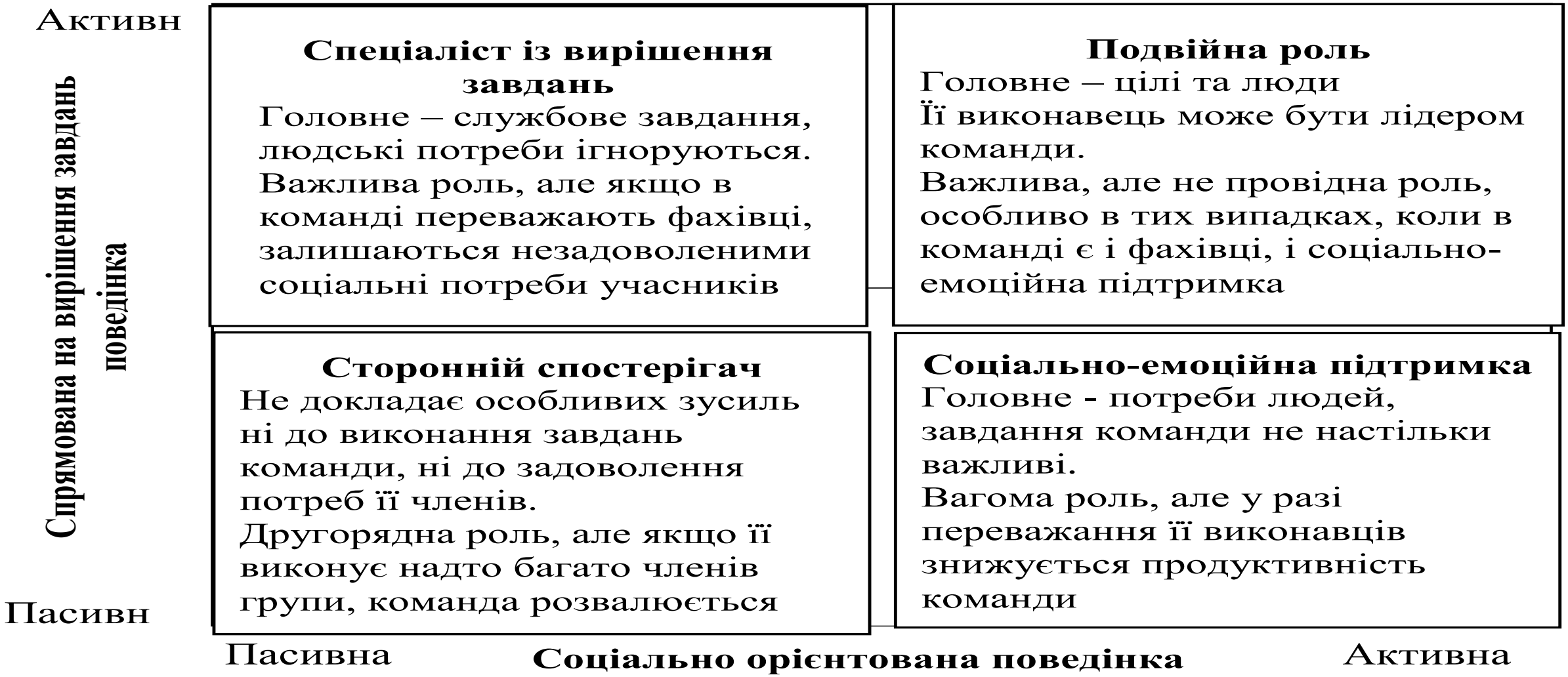
Етапи формування команд

ЕТАП 1	ЕТАП 2	ЕТАП 3
Аналіз завдання	**Склад команди**	**Взаємовідносини**
• Яку роботу необхідно виконати? • Які повноваження має група для того, щоб управляти своєю роботою? • Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? • Який ступінь взаємозамінності членів команди? • Існує лише одне правильне рішення чи є декілька можливостей? • Інтереси членів команди збігаються чи мають конкурентний характер?	• Скільки людей повинно бути в команді? • Хто ідеально підходить для виконання роботи? • Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням та міжособистісних навичок потрібно? • Який рівень і тип диверсифікованості найоптимальніший для команди?	• Як члени команди пристосовуються один до одного? • Який неявний розподіл ролей між членами команди? • Які норми сприятливі чи небезпечні для групи? • Чи має значення згуртованість команди? • Яким чином зростає довіра, що їй загрожує та як вона встановлюється між членами команды?

Форми взаємозалежності членів команди

- **Сукупна взаємозалежність** означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу.
- **Послідовна взаємозалежність** - це класична конвеєрна лінія або поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу.
- **Загальна взаємозалежність** - це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях - не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності.

Ролі членів команди



Ролі, які сприяють виконанню завдання (орієнтовані на завдання)

Роль	Приклади
Надання рекомендацій	*«Вирішувати подібні завдання нас вчили саме так». «Спочатку всі викладуть свої міркування на папері, після чого ми займемося їх розглядом»*
Пошук інформації	*«Що Ви думаєте про це?». «Чи маєте Ви будь-яку додаткову інформацію з цього питання?».*
Надання інформації	*«Ось деякі слушні дані». «Мені хотілося б поділитися з Вами корисною інформацією»*
Розробка	*«Спираючись на Вашу ідею, у мене виникла інша альтернатива». «Прикладом сказаного Вами може стати ...»*
Підштовхування	*«У нас залишилося лише десять хвилин. Потрібно посилити темп». «Дороги назад немає. Ми переходимо до розробки плану»*
Моніторинг (контроль)	*«Ви відповідаєте за реалізацію першого положення, а я - другого». «Я назву Вам деякі факти, які підтверджують наш успіх»*
Аналіз процесу	*«Схоже, що енергія команди пішла на спад». «Я помітив, що жінки беруть в роботі команди менш активну участь»*
Дослідна перевірка	*«Подивимося, до чого це приведе на практиці». «Ви вважаєте, це реально при наших ресурсах?»*
Примушування	*«Ми відхиляємося від теми розмови. Давайте повернемося до справи». «Ми домовлялися не перебивати один одного, і я прошу Вас не порушувати цю умову»*
Підбиття підсумків	*«Мені здається, що ми можемо дійти наступних висновків ...». «Таким чином, можна підбити підсумки ...»*

Ролі, орієнтовані на взаємовідносини

Роль	Приклади
Підтримка	*«Ваша ідея здається мені блискучою!» «Я дуже ціную Вашу чесність і відкритість. Це вносить свіжий струмінь у наше обговорення»*
Гармонізація	*«Мені здається, що висловлювані Вами позиції дуже близькі».* *«Цими розбіжностями, на мій погляд, можна знехтувати»*
Зняття напруги	*«Агов, не вішати носа!»* *«Пам'ятаєте той новий стіл у кабінеті шефа? За ним може спати чоловік дванадцять»*
Протистояння	*«Як це стосується обговорюваної нами теми?» «Мені здається, що Ви не берете на себе таку відповідальність, як інші члени команди»*
Спонукання	*«Чудова ідея!»* *«Кращої команди, зізнаюсь, я давно не бачив»*
Розвиток	*«Чим я можу бути Вам корисний?»* *«Дозвольте мені надати Вам допомогу!»*
Знаходження консенсусу	*«Вам не здається, що ми говоримо про одне й те ж саме?»* *«Можемо ж ми, нарешті, погодитися з пунктом 1, навіть якщо не згодні з іншими?»*
Співпереживання	*«Так, я Вас розумію».*

- **Згуртованість команди – це ступінь відданості команді її учасників.**

Фактори, що впливають на згуртованість:

- взаємодія членів команди;
- наявність спільних цілей;
- привабливість команди;
- організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу);
- досягнення і визнання успіху.

Рекомендації щодо формування згуртованості:

- Допоможіть групі знайти свою індивідуальність.
- Допоможіть членам команди стати ближчими один до одного.
- Концентруйте увагу на схожих рисах членів команди.
- Надайте роботі команди позитивного імпульсу.
- Кидайте команді виклик.

Основні показники ефективності роботи команд

- Упровадження інновацій
- Продуктивність
- Ефективність
- Результативність
- Якість
- Задоволення потреб співробітників

Лідерство як інструмент управління змінами та управління ризиками

Зміни спричиняють
супротив та завжди **пов'язані з ризиками.** За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. **Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни.**

78% опитаних зі 130 вищих посадових осіб в Україні вважають, що зміни у державному секторі є необхідними (у Канаді — 86%).
45% вважають, що зміни, які відбулися у минулому, не були успішними.
IBM Global CEO Study 2008

Лідерство як інструмент управління змінами та управління ризиками

Керівники-лідери, що прагнуть ефективно впроваджувати організаційні зміни та підтримувати розробку й реалізацію реформ, повинні:

- ❖ бути готовими до змін, швидко реагувати на вимоги часу, дивитися вперед, управляти ризиками;
- ❖ генерувати нові ідеї та ініціативи, давати простір для інновацій;
- ❖ допомагати іншим ініціювати та реалізовувати зміни тощо.

Лідер створює зміни.

Дж. Коттер

Той, хто прагне постійного успіху, має змінювати відповідно до вимог часу свою поведінку.

Нікколо Макіавеллі

Ключові фактори успіху впровадження змін

- Комунікація — чітка, впливова, надихаюча, що дозволяє залучати послідовників,
- формування підтримки,
- створення альянсів, коаліцій,
- детальний план змін на основі чіткого бачення,
- відзначення маленьких перемог,
- навчання, підготовка,
- узгодження систем.

Час та комунікація — два основні ключі до успіху впровадження змін.

Підказки щодо комунікації для лідерів змін

1. Підтримувати постійну комунікацію. Лідери мають бути на видноті (по можливості, щоденно), спілкуватися з людьми на роботі, бути доступними.
2. Чітко повідомляти бачення, місію та цілі зусиль щодо змін (чому вони потрібні, яких бажаних результатів-наслідків прагнемо).
Повідомляти причину змін, так, аби люди зрозуміли контекст, цілі та потреби — «побудова пам'ятних концептуальних рамок».
3. Лідери мають слухати. Діяти вдумливо, уникати вибачень, захисних позицій, занадто швидких відповідей. Справжня комуніка-ція це двостороннє спілкування, а не просто презентація (не монолог).
4. Комунікація має бути проактивною. Якщо вже є чутки, це означає, що організація занадто довго чекала на те, щоб розпочати комунікацію.
5. Створіть умови для розвитку як формальних, так і неформальних мереж, для обміну ідеями щодо змін та управління змінами.
6. Публічно переглядайте показники, за якими Ви відслідковуєте прогрес в управлінні змінами та зусилля щодо змін.
7. Публічно визнавайте та винагороджуйте позитивні підходи та досягнення під час змін. «Святкуйте» усі маленькі перемоги публічно.

Вісім послідовних етапів успішного процесу змін

Етапи успішного процесу змін (Джон Коттер)

Створення умов

1. Створення почуття невідкладності, терміновості
2. Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін

Визначення того, що робити

3. Розроблення бачення змін та стратегії

Здійснення

4. Комунікація бачення для того, щоб інші зрозуміли його та долучилися
5. Надихання та уповноваження (empower) інших діяти
6. Відзначати короткотермінові перемоги на шляху змін
7. Не зупинятися; не заспокоюватися раніше, ніж потрібно

Закріплення змін

8. Створення нової організаційної культури

Практичні поради щодо стадії «розморожування» К. Левіна

1. **Визначте, що необхідно змінити**. Вивчіть організацію для того, аби розуміти поточний стан. Зрозумійте, чому впровадження змін є необхідним. Поясність наслідки змін персоналу.
2. **Переконайтеся, що наявна сильна підтримка з боку вищого керівництва**. Використовуйте аналіз зацікавлених сторін для того, щоб виявити та заручитися підтримкою ключових людей в установі.
3. **Створіть потребу у змінах**. Створіть незаперечне повідомлення щодо причини необхідності впровадження змін. Використовуйте своє бачення та стратегію як підтримуючі докази. Поясніть бачення з точки зору необхідних змін. Зробіть наголос на «чому?».
4. **Зрозумійте та управляйте сумнівами та тривогами**. Залишайтеся відкритими до хвилювань працівників та вирішуйте їх з точки зору необхідності змін.

Три кити провадження змін

- Лідер (лідерство),
- відкрита постійна комунікація,
- залучення персоналу, зацікавлених сторін.

Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін.

Лідерство як інструмент управління ризиками

Ризик — це ефект невизначеності відносно цілей; негативна невизначеність — загроза, позитивна невизначеність — можливість. Ризик є вираженням ймовірності та впливу події, що потенційно може справити певний ефект на досягнення цілей організації.

Управління ризиками — невід'ємна частина ефективного управління. Воно має бути пов'язане зі стратегічною діяльністю відомства та уряду.

Ефективний режим управління ризиками — це поєднання культури в організації переконань, цінностей і поведінки), процесів і структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигод, не допускаючи при цьому зіткнень абовтрат89. Існують міжнародні та національні стандарти, які стосуються управління ризиками, вони включають Стандарт управління ризиками ISO 31000.

Етапи процесу управління ризиками

Процес управління ризиками може включає такі етапи:

1. Планування управління ризиками, включно з набором методів і засобів управління ризиками.
2. Ідентифікація факторів ризику — визначення ризиків, які можуть вплинути на реалізацію політики.
3. Оцінка ризиків — якісний і кількісний аналіз ризиків з метою визначення їхнього впливу на реалізацію політики; аналіз та оцінювання ризиків має відбуватися на всіх рівнях, у всіх сферах та передбачає узагальнення інформації.
4. Планування реагування на ризики — розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності й ослаблення негативних наслідків ризикованих подій (необхідною є розробка спільних підходів до управління ризиками та стратегій пом’якшення їх негативного впливу).
5. Моніторинг і контроль ризику — моніторинг ризикованих подій, які можуть статися, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо.

Інноваційне лідерство

> Потрібно бігти з усіх ніг, щоб тільки ЗАЛИШАТИСЯ НА МІСЦІ, а щоб КУДИСЬ ПОТРАПИТИ, треба бігти хоча б удвічі швидше
>
> **Льюїс Керрол**

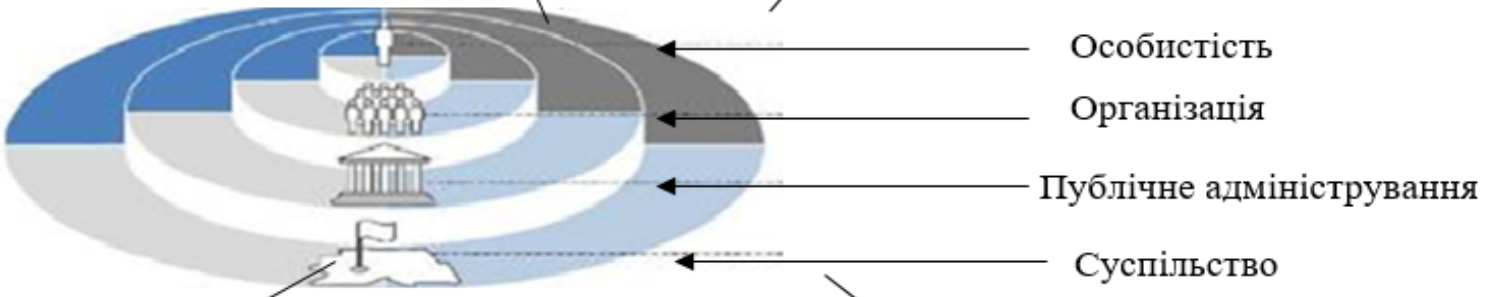
Інновація – це ідея, практика чи об'єкт, що їх індивід або інший суб'єкт впроваджування сприймає як нові. Для людей «об'єктивна» новизна ідеї не має великого значення, якщо ідея видається індивіду новою – вона є для нього інновацією. «Новизну» інновації можна висловити через такі поняття, як знання, переконання (схвальне чи несхвальне ставлення) чи рішення впровадити інновацію (здійснення конкретних дій).

У Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

У сприйнятті індивідів: інновація – це ідея, практика чи об'єкт, що їх індивід або інший суб'єкт впроваджування сприймає як нові.

Інноваційне лідерство

Під **інноваціями в публічному управлінні** (а саме в державному і муніципальному управлінні) слід розглядати як нові форми і методи роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нові управлінські технології, підходи та інструменти, які використовуються для розв'язання завдань в публічній сфері.



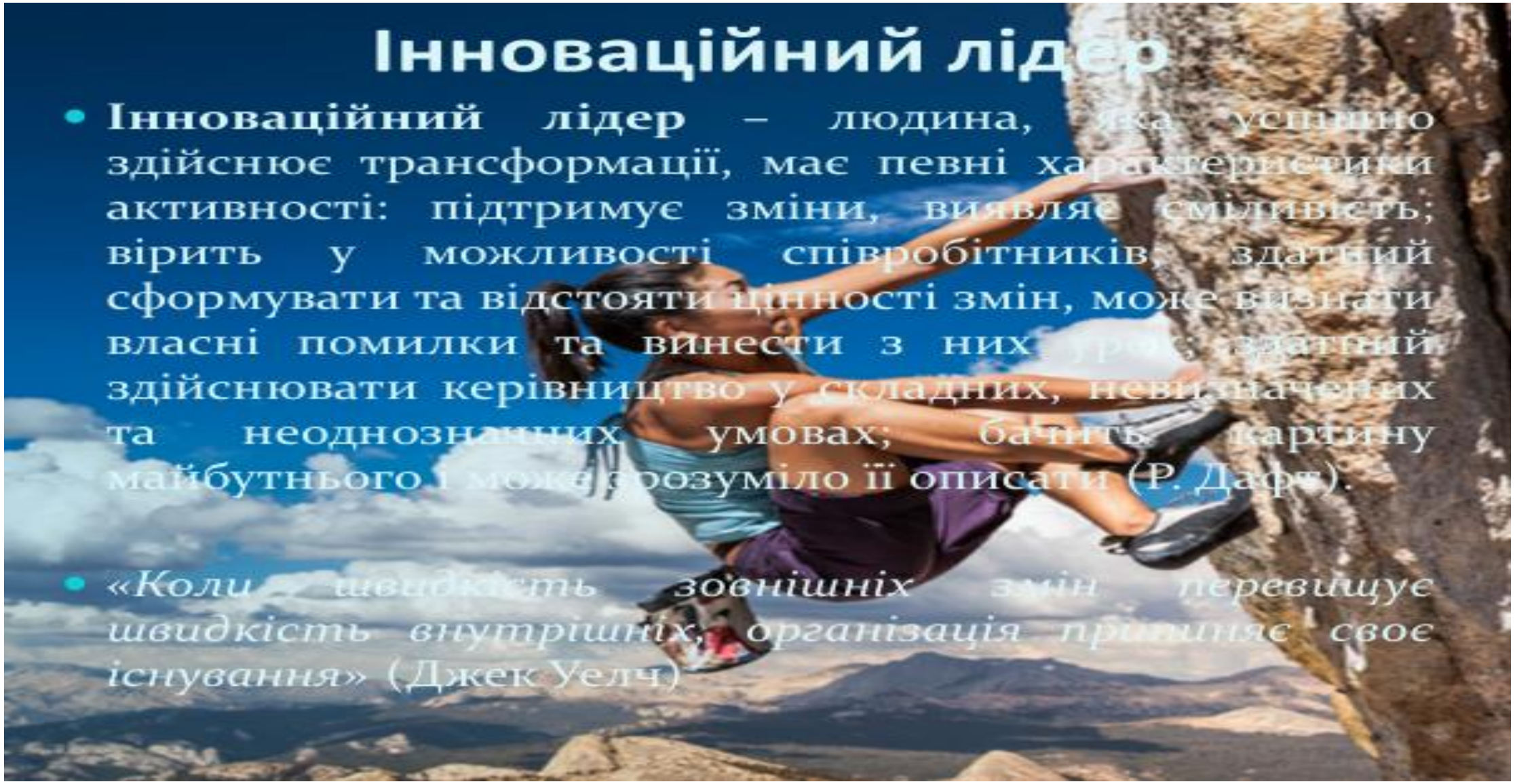
Інноваційне лідерство

Інноваційне лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Інноваційне лідерство **Р. Дафт** пов'язує з необхідністю проведення постійних трансформацій в організаціях, що відповідають стрімким соціальним, економічним та технологічним змінам.

Інноваційне лідерство виникає в організаціях, здатних постійно змінюватися і адаптуватися (в «організаціях, що навчаються»), і пов'язане воно з діяльністю менеджерів, в обов'язки яких входить розробка і реалізація корпоративних концепцій введення інновацій, з мотивацією і підтримкою підлеглих в період складних перетворень.

Інноваційне лідерство



Інноваційне лідерство

Дж. Адейр у своїй роботі «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і народжувати ідеї» характеризує **інноваційного лідера з позицій його здатності підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни**.

Дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці **П. Слоуна** (Paul Sloane)[Sloan P. The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity / Paul Sloan. – Kogan Page, 2007. – 196 p.] та ін. Наголос на їхньому ставленні до впровадження інновацій у різних сферах зроблено у працях «Інноваційний лідер: як надихнути команду і породити креативність» (The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity), «Інноваційні лідери в міжнародній політиці» (Innovative Leaders in International Politics), «Думаючи за годинниковою стрілкою: поради інноваційним лідерам у різних сферах» (Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader).

Девід Гліддон (2006) розробив модель компетенцій інноваційного лідера та вперше виклав концепцію інноваційного лідерства в Penn State University

Професор Гарвардського університету **Дін Вільямс** стверджує, що сучасний інноваційний лідер – це агент змін на різних рівнях – від локального до глобального.

Інноваційне лідерство

Хейзел МакКалліон (Ураган) – зараз 101 рік!

- 2003 р. - веб-портал e-City, через який можна влаштуватися на роботу, застрахуватися, купити транспортні квитки, оплатити штраф …

- **12 термінів! - мер Міссіссоги (Онтаріо, Канада) – 36 років - до 30 листопада 2014 р., коли їй виповнилося 93 роки!**

Модель ефективного лідерства в умовах цифрового розвитку

В умовах цифрового розвитку лідери команд чим більше чіткої інформації матимуть про стан сьогоднішній, тим краще уявлятимуть трансформації, які є необхідними для досягнення бажаного стану, очікуваних результатів, і розумітимуть ключові фактори, які чинитимуть опір змінам і на які треба звертати особливу увагу. Так, чи інакше, необхідно дотримуватися чіткої логіки і зв'язку між визначенням проблем, цілей, результатів та показників ефктивності і результативності.

Показники результативності на рівні результатів-продуктів:

продуктивність або ефективність (продукти vs внески)

виконання плану (продукти vs плани)

якість (точність, ретельність, складність)

витрачений час (скільки часу, витрачено на виконання робіт, завдань).

Питання для самоконтролю до теми 3:

1. Визначте сутність поняття «стратегічне лідерство».
2. Дайте загальну характеристику стратегічного лідерства.
3. Яке місце і роль керівника в системі управління?
4. Розкрийте зміст та сутність понять «бачення» (візія), «місія» і «стратегія». Чим вони відрізняються?
5. Назвіть основні якості стратегічного лідера.
6. Розкрийте сутність лідерства як інструменту управління змінами та управління ризиками.
7. Якою має бути модель ефективного лідерства в умовах цифрового розвитку?

Практичне завдання до теми 3 «Роль лідера у формуванні ефективної команди» - Вправа1.

Завдання 3.1.

Враховуючи типологію стратегій, розроблену авторами Осборн [Osborne] і Пластрік [Plastrik], а також Ваш власний досвід і спостереження, виберіть, яка стратегія потрібна і краще відповідає Вашій організації на сьогоднішній день?

Виберіть і обґрунтуйте (з позиції лідера) один вид стратегії.

Чи впливає зроблений вибір на ресурси, необхідні для процесу планування? (бюджет, люди, обсяг інформації/знань, організація зустрічей, потреба в зовнішніх консультантах, ще щось?)

Список рекомендованих джерел до теми 3

1. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
2. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
3. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с. 12.
4. Пірен М. Елітологія : підручник. – Київ : Талком, 2014. – 312 с.
5. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
6. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Partnership for Public Service. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/

Тема 4. Стилі лідерства

4.1. Поняття стилю лідерства, автократичний, демократичний і ліберальний стилі
4.2. Фактори та передумови формування стилів лідерства
4.3. Альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання керівниками на публічній службі
4.4. Стилі поведінки лідера у вирішенні конфліктів
4.5. Персональна ефективність лідера на публічній службі

Поняття стилю управління

- **Стиль** (від лат. stylus – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки. Стиль управління та стиль роботи керівника – це різні поняття.
- **Стиль управління** характеризує безпосередньо діяльність керівних органів й окремих керівників і розглядається в цілому як сукупність конкретних способів і методів у процесі вирішення завдань управління.

Стиль роботи керівника

- **Стиль роботи** стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Вони рівною мірою відповідають за організацію своєї роботи.

Стиль роботи керівника

– це реально використовувана система соціально ефективних способів і тих, що постійно розвиваються, засобів, форм і методів повсякденного функціонування посадових осіб і в цілому органів публічної влади, базована на відповідних принципах, що забезпечує раціональне та демократичне ведення управлінських справ.

Стиль керівництва

Стиль керівництва

трактується як сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових завдань і вироблення управлінських рішень із урахуванням особистостей та особливостей взаємодії посадових осіб, підлеглих і даного керівника.

Стиль керівництва

визначається особливостями владнорозпоряджувальних відносин керівника та членів колективу з підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення.

Основні стилі керівництва

Характеристика основних стилів керівництва (1)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Інформація	Керівник збирає інформацію для особистого використання. Співробітники отримують мінімум інформації	Керівник постійно інформує підлеглих і отримує від них інформацію	Не приділяє інформації достатньої уваги
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається	Пропонує, просить	Просить, умовляє
Ставлення до підбору кадрів	Остерігається висококваліфікованих працівників	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається

Основні стилі керівництва

Характеристика основних стилів керівництва (1)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Інформація	Керівник збирає інформацію для особистого використання. Співробітники отримують мінімум інформації	Керівник постійно інформує підлеглих і отримує від них інформацію	Не приділяє інформації достатньої уваги
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається	Пропонує, просить	Просить, умовляє
Ставлення до підбору кадрів	Остерігається висококваліфікованих працівників	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається

Основні стилі керівництва

Характеристика основних стилів керівництва (3)

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний (директивний)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (попускальний)
Методи керівництва	Накази, зауваження, догани, погрози	Обговорення, розпорядження; спілкування відбувається доброзичливо	Робота підлеглих контролюється рідко. Керівник діє на підставі домовленостей та налагодження особистих контактів
Особливості застосування стилю керівництва	Ефективний в екстремальних ситуаціях, простий і оперативний	Потребує підготовки групи до керівника; за тривалий час досягає кращих результатів; не спрацьовує при потребі швидкого прийняття рішень, унеможливлює забезпечення таємності	Межує з потуранням підлеглим, відходом від гострих питань, конфліктних ситуацій, утриманням від прийняття рішень

Демократичний стиль керівництва

- Керівник, який прагне максимальної ефективності та результативності своєї роботи, повинен навчитися користуватися всіма стилями та методами впливу на них залежно від конкретної ситуації й конкретної дії. Найчастіше змішування стилів проходить при явній перевазі якогось одного.
- Як свідчить власний історичний і зарубіжний досвід, **найбільш ефективним і орієнтовним на далеку перспективу є інноваційний за змістом демократичний стиль управління**.

Фактори впливу на стиль керівництва

Фактори, що впливають на формування стилю керівництва:

1. Соціально-психологічні особливості керівника.
2. Місце, яке займає керівник в ієрархії управління.
3. Закономірності систем управління, тобто які вимоги пред’являють організаційні зміни до діяльності керівника.
4. Специфіка сфери конкретної діяльності.

Стилі лідерства

Американські науковці Стюарт Л.Гарт і Роберт Е. Квінн провели дослідження, в якому взяли участь понад 900 менеджерів.

У результаті виділено чотири стилі лідерства:

- **лідер-мрійник,**
- **лідер-мотиватор,**
- **лідер-аналітик і**
- **лідер-майстер.**

Лідер-мрійник

- Він згруповує свою структуру навколо спільних цінностей, і кожний його співробітник знає, яким саме чином він має класти свій камінь у будові.
- Такий лідер створює глобальне почуття колективної ідентичності й колективної місії.
- Цей лідер багато часу проводить за аналізом свого оточення, заохочує творчий підхід і новаторство.
- Він переконаний, що час, присвячений неформальним контактам, новим зв’язкам є насправді дуже рентабельною інвестицією на середню перспективу.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній результативності його структури.
- Однак з огляду на фінансовий бік вона неефективна.
- Лідер-мрійник – це капітан далекого плавання, стратег.

Лідер-мотиватор

- Він об’єднує команду і робить ставку на індивідуальні й колективні змагання у своїй структурі.
- Він вважає, що колективний успіх залежить передусім від
- уміння кожного розгорнути свої компетентності і використовувати їх на благо колективу.
- Будучи постійно одержимим якимось новим проектом, він передає свій ентузіазм усім, з ким працює, і заохочує всіх до досягнення амбіційних цілей.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній та фінансовій успішності його структури.
- Лідер-мотиватор – це керівник високого рівня, вождь.

Лідер-аналітик

- Він вирішує проблеми і зосереджується на ефективному менеджменті «системи» внутрішньої діяльності.
- Він любить досконалість у підготовці до роботи та в робочому процесі.
- Не пропускає важливих деталей, хоче тримати око всюди і на всьому.
- Багато часу присвячує визначенню принципів
- функціонування та підготовці до виконання рішень, прийнятих його колегами.
- Часто допомагає особисто у вирішенні технічних питань.
- Любить позиціонувати себе як зразок для підлеглих.
- Його діяльність сильно відчутна в організаційній успішності його структури,
- але малоефективна у фінансовій сфері.
- Лідер-аналітик – це «Генеральний комісар з планування», це інженер-творець методів.

Лідер-майстер

- **Він організовує роботу і керує нею, зосереджуючись на результатах і на успішності своєї структури.**
- **Такий лідер глибоко вникає в усі аспекти діяльності, навіть суто технічні, висловлює свою думку, любить, щоб з нею рахувалися.**
- **Він займається виділенням ресурсів для пріоритетних видів діяльності.**
- **Встановити прямий зв'язок між його діяльністю та загальною успішністю підприємства складно.**
- **Лідер-майстер – це начальник будівельного майданчика, він може носити титул «кращий працівник».**

Питання для самоконтролю до теми 4:

1. Визначте сутність понять «стиль», «стиль управління», «стиль керівництва», «стиль лідерства».
2. Дайте загальну характеристику автократичного, демократичного і ліберального стилів лідерства.
3. Який, на Вапшу думку, стиль лідерства в системі управління є найбільш прогресивним?
4. Назвіть фактори та передумови формування стилів лідерства
5. Назвіть альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання керівниками на публічній службі.
6. Яким має бути стиль поведінки лідера у вирішенні конфліктів?
7. Від чого залежить персональна ефективність лідера на публічній службі?

Практичне завдання до теми 4 «Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективної публічної служби»

Завдання 4.1.

Вправа:САМОДІАГНОСТИКА. Який Ваш стиль лідера ?

Вам потрібно заповнити тест «Яким лідером Ви є?», розроблений американськими науковцями Стюартом Л.ГАРТОМ і Робертом Е.КВІННОМ.

Виходячи з отриманих вами результатів і з реакції, викликаної у вас цими результатами, проаналізуйте характеристику того типу лідера, до якого Ви відноситесь, його позитивні риси й негативні сторони, три основні шляхи поліпшення.

Які рекомендації могли б Ви сформулювати для себе?

Які ще можливі шляхи поліпшення ?

Список рекомендованих джерел до теми 4

1. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
2. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
3. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с. 12.
4. Пірен М. Елітологія : підручник. – Київ : Талком, 2014. – 312 с.
5. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
6. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

Тема 5. Комунікація лідера на публічній службі

5.1. Комунікація лідера: поняття, види, форми, засоби
5.2. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій
5.3. Мистецтво спілкування як сучасний феномен на шляху до лідерства
5.4. Зворотній зв'язок у процесі комунікації
5.5. Стратегія і тактика публічного виступу лідера

Комунікація лідерства: поняття

Ефективне спілкування є одним з важливих чинників успішного лідерства. Воно відіграє вирішальну роль не тільки на організаційному рівні (тобто успішне завершення конкретних завдань), але і на стратегічному рівні, дозволяючи організації досягти зростання. Крім того, хороше спілкування допомагає лідерам розвивати розуміння принципів і організаційних цінностей серед своїх співробітників, надихати їх і заохочувати до наслідування (Luthra & Dahiya, 2015, p. 43).

Комунікація лідерства: «надихання і заохочення окремих людей або груп людей шляхом систематичного та конструктивного обміну інформацією, використовуючи відмінні комунікативні навички» (Luthra & Dahiya, 2015, p. 44)

Це передбачає «встановлення напрямку, далекосяжних перспектив великої картини, розробка бажаної і досяжної мети на майбутнє, використовуючи мотивацію, розширення можливостей і творчий підхід, і надихаючи на досягнення корисних змін»

Комунікація лідерства: поняття

Комунікація є невід'ємною складовоюяк життя людини, так і будь-якого управлінського процесу. Дослідження свідчать про те, що **близько 80 % часу керівники приділяють комунікації.**

Комунікація походить від латинського слова «communis» (спільний) і означає прагнення до поєднання (спільноти) з іншим. Під комунікацією ми маємо на увазі процес обміну значеннями, смислами, даними, інформацією, емоціями тощо як за допомогою вербальних засобів (слів), так і невербальних сигналів.

Цілі ефективної комунікації лідерства (Baldoni, 2004)

1. Інформування. Інформування членів команди про існуючи проблеми і пояснення їхнього відношення до команди, надання членам команди інформації, необхідної для виконання їхньої роботи.
2. Залучення. Коли лідери залучають співробітників, слухаючи їх і оцінюючи їхній внесок, співробітники будуть більш схильними до сприйняття повідомлень лідера.
3. Запалення. Повідомлення, яке лідер передає з переконаністю і непідробним ентузіазмом допомагає запалити його власну уяву або уяву його команди. Члени команди думають про те, що вони можуть зробити, щоб покращити своє життя і життя організації.
4. Запрошення. Запрошуючи людей до більш активної і повної участі в житті організації допомагає такій організації досягти натхненних результатів.

Чотири цілі ефективної комунікації лідерства

(Barrett, 2014, p. 29)

- Інформувати — передавати кому-небудь факти, дані або інформацію.
- Впливати або переконувати — мотивувати або переконувати кого-небудь відчувати, вірити чи діяти певним чином.
- Інструктувати — наставляти кого-небудь в питаннях процесу, процедури або політики.
- Залучати — втягувати кого-небудь в спільний обмін ідеями.

Питання ефективної комунікації в рамках Програми розвитку лідерства на публічній службі

Ефективна комунікація на публічній службі

Ефективна комунікація (як компетенція керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на публічній службі в Україні) — це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

Ефективна комунікація (як компетенція публічних службовців-спеціалістів) — це здатність вчасно, чітко та зрозуміло передавати інформацію письмово та усно з використанням різних способів комунікації; це здатність слухати, прагнення зрозуміти інші точки зору й позиції та спроможність забезпечувати вчасний та конструктивний зворотній зв'язок, підтримувати контакти з усіма зацікавленими сторонами.

Контекст комунікації лідерства (Barrett, 2014, p. 33)

Допомагає створити повідомлення легко зрозумілим і підходящим для аудиторії. Йдеться про відповіді на наступні питання

1. Що ще відбувається в світі, галузі, каналі розподілу або в організації, що впливатиме на сприйняття спілкування аудиторією?
2. Що сталося до і після цього?
3. Які наслідки це має для організації?
4. Які очікування аудиторії від цього засобу комунікації? і т. д.

Третім важливим кроком є аналіз аудиторії. У цьому аспекті Барретт [Barrett] пропонує **аналіз цих питань експертним шляхом або в стилі прийняття рішень.**

Типологія, заснована на типах особистості

пропозиції Кахлера [Kahler] з шести типів особистості (Pauley & Pauley, 2009, pp. 8–9):

1. Люди, які реагують. Люди, які сприймають речі, що відбуваються в світі так, як вони їх відчувають. Вони співчутливі, чуттєві і мають хороші навички міжособистісного спілкування. Вони вважають за краще працювати з групами людей, в яких вони відчувають себе комфортно.
2. Люди, які думають. Люди, орієнтовані на мету, які сприймають речі, що відбуваються в світі, через свої міркування. Вони відповідальні, логічні і організовані.
3. Люди, які наполягають. Люди, які мають сильно розвинене почуття правильного і неправильного, і які судять кожного відповідно до їхньої системи цінностей. Вони сумлінні, віддані, цілеспрямовані. Вони дуже швидко формують свої погляди і швидко діють відповідно до цих поглядів. Вони рухаються, щоб домогтися успіху. Вони сприймають світ через призму своїх поглядів.

Типологія, заснована на типах особистості

6. Люди, які мріють/уявляють. Люди, яким потрібен час, щоб подумати над завданнями і темами, перш ніж вони зроблять свій внесок. Вони задумливі, наділені багатою уявою і спокійні. Вони сприймають світ навколо них через бездіяльність або обмірковування.
7. Люди, які протидіють. Вони реагують на людей і речі з симпатіями і антипатіями, і вони можуть мати значні перепади настрою. Вони вільні духом і процвітають в середовищі, яке стимулює їх творчий потенціал і дає їм свободу. Вони сприймають світ через призму своїх реакцій.
8. Люди, які підтримують. Люди, які є природними підприємцями. Вони орієнтовані на дію і успішно долають виклики. Вони переконливі, адаптивні і сприймають світ через дію.

Комунікаційні канали, які найкраще підходять до конкретних типів особистостей.

Тип	Сприйняття	Канал
Люди, які реагують	Емоції (почуття)	Опікаючий
Люди, які думають	Думки	Питальний
Люди, які наполягають	Погляди	Питальний
Люди, які уявляють	Бездіяльність (роздуми)	Директивний
Люди, які протидіють	Реакції (речі, що подобаються і не подобаються)	Емотивний
Люди, які підтримують	Дії	Директивний

Модель комунікації лідерства

Барретт [Barrett] характеризує комунікацію лідерства як «контрольовану цілеспрямовану передачу значення, за допомогою чого лідери впливають на окрему людину, групу, організацію або громаду» (Barrett, 2006).

У цьому контексті автор представляє модель комунікації лідерства, що складається з трьох основних аспектів: 1) Ядро; 2) Управлінський аспект; і 3) Корпоративній аспект. Модель зображається у вигляді спіралі з основними навичками спілкування в центрі. Як стверджує Барретт [Barrett], ефективне спілкування залежить головним чином від навичок ядра, які є здібностями людини формулювати стратегію, писати і говорити. Після розвитку цих навичок людина може опанувати здатність вести за собою і керувати іншими. Ці управлінські навички включають в себе культурну грамотність, емоційний інтелект, вміння терпляче слухати, керувати командою і проводити командні зустрічі, проводити тренування і наставляти. Третій рівень — це корпоративні навички, які складаються з підтримки відносин з працівниками, спілкування під час змін і криз, співпраці зі ЗМІ і створення іміджу (Barrett, 2006).

Модель комунікації лідерства

1) Ядро; 2) Управлінський аспект; і 3) Корпоративній аспект.
Барретт [Barrett] стверджує, що у всіх трьох аспектах лідерства комунікація залежить від здатності проектувати позитивний імідж (названий Барреттом «позитивне моральне обличчя»).

Складові комунікації

Комунікація - процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів.

Методи комунікації:

Вербальні

Невербальні

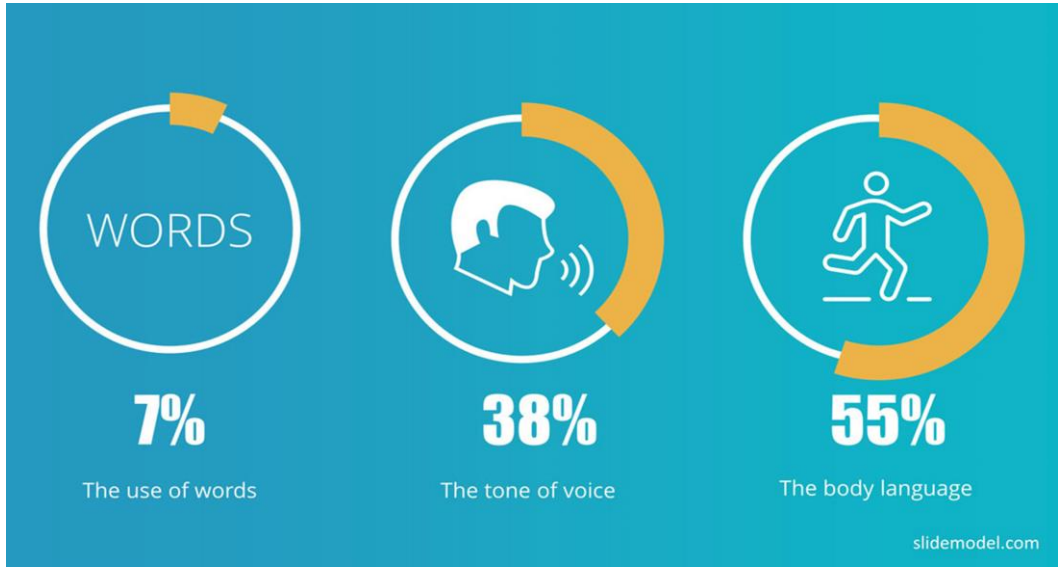
Електронні

Китайський ієрогліф «ЧУТИ» 聽 складається з символів, що означають:
вухо — око — серце.

Сприйняття інформації

Інформація сприймається як на основі слів, так і інших невербальних сигналів та характеру мовлення. За даними одного з досліджень А. Меграбяна, коли невербальні сигнали суперечать змісту слів, то 55% інформації зчитується завдяки невербальним сигналам («мова тіла» — вираз обличчя, одяг, рухи, пози тощо), 38% — за рахунок паралінгвістики — якості мовлення (сили, інтенсивності, тембру, інтонації, голосу, швидкості та зв'язаності мов) і лише маленька частка інформації (7%) сприймається відповідно до слів.

За даними британських досліджень, відносно повільний темп — 70 слів на хвилину, більш-менш оптимальний — 100 слів на хвилину, відносно швидкий — 150 на хвилину.



Комунікативний потенціал лідера – наявність специфічних особистісних якостей, здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок, мотивів, що становлять комунікативну структуру особистості керівника, її комунікативне ядро та індивідуальний стиль при здійсненні управлінської діяльності, взаємодії та співпраці з учасниками управлінського процесу.

Форми спілкування керівника і підлеглого

Субординаційне спілкування	*Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Виникає між керівниками й виконавцями, керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно- функціональний) характер.*
Службово-товариське спілкування	*Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.*
Дружнє спілкування	*Стосується спілкування між керівниками, керівниками і підлеглими, основаного на морально-психологічних нормах взаємодії.*

Ефективність психологічного впливу лідера залежить від:

- Знання особливостей партнера по спілкуванню;
- Знання змісту, предмета розмови;
- Уміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем;
- Володіння технологічним інструментарієм риторики;
- Знання керівником наслідків комунікації.

Універсальні принципи ефективної комунікації

- Пам’ятайте, Ви є відповідальним за те, щоб Вас почули і зрозуміли.
- Поважайте співрозмовника, слухайте активно та підтримуйте зворотній зв’язок (увага до реакції адресата, бажання, готовність почути інші точки зору).
- Готуйтеся до комунікації. Враховуйте можливі комунікативні бар’єри та інтереси, потреби та можливості Вашої цільової аудиторії. Пристосовуйте свій стиль висловлювання та метод передачі інформації до можливостей слухача та його стилю спілкування. Враховуйте фактор
- особистого простору.
- Говоріть до аудиторії, контролюйте ≪напрям≫ звуку, підтримуйте контакт очима з усією аудиторією.
- Говоріть розбірливо (артикульовано), чітко і конкретно. Добре поміркуйте над тим, що хочете сказати:
- Уникайте термінів та висловів, які можуть бути зрозумілими не для всіх.

Універсальні принципи ефективної комунікації

- Вживайте короткі, прості але повні (закінчені) речення, будьте помірними в деталях.
- Не відхиляйтеся від теми розмови — дотримуйтеся логіки.
- Робіть акцент на основній (найвагомішій) інформації та поясненні «чому» (значення для співрозмовника).
- Будьте емоційними, аби зацікавити аудиторію, але контролюйте свої емоції. Будьте привітними, посміхайтеся, але не тоді, коли йдеться про сумні, трагічні чи проблемні моменти.
- Контролюйте свої жести (мову тіла), намагайтеся, щоб Ваші рухи відповідали
- Вашим словам (одна думка — один жест). Пам’ятайте, Ваша поведінка є повідомленням.
- Говоріть у середньому темпі, достатньо голосно, аби Вас могли чути, ті хто сидить від Вас якнайдалі; використовуйте інтонації, паузи та словосполучення для акцентування та виокремлення ключових моментів.

«Неможливо стати великим лідером, не будучи великим комунікатором».

Майк М'ят
(Mike Myatt),
один з авторів
журналу Forbes

10 СЕКРЕТІВ КОМУНІКАЦІЇ ВЕЛИКИХ ЛІДЕРІВ *(Майк М'ят):*

1. Не розмовляйте зверхньо.
2. Будьте більш персональними.
3. Переходьте до суті.
4. Навчіться відкривати свою свідомість.
5. Навчіться слухати.
6. Замініть «ЕГО» емпатією.
7. Помічайте те, що не було сказано вголос.
8. Завжди знайте, про що ви говорите.
9. Звертайтеся до груп як до індивідів.
10. Будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього вимагатиме ситуація.

Зворотний зв’язок у процесі комунікації

Спроможність підтримувати конструктивний зворотній зв’язок є надзвичайно важливою для управління людьми. Він передбачає постійне підтримання спілкування віч-на-віч, активне слухання.

Загальним правилом вважається дотримуватися позитивної логіки: починати з визнання позитивних сильних сторін працівника і після того, в разі потреби, говорити про недоліки, потреби у вдосконаленні та пропонувати допомогу у покращенні ситуації, причому запитувати працівників про їх інтерпретацію ситуації.

Конструктивний зворотний зв’язок

Характеристики ефективного зворотнього зв’язку

- Своєчасність, зрозумілість та чіткість для адресатів (цільової аудиторії), надійність та достовірність;
- бажання та готовність адресатів сприймати інформацію;
- предметна спрямованість (не повинна принижувати співрозмовника, зачіпати
- його репутацію, гідність);
- конкретність, конструктивність (інформативність про те, що і як треба робити чи не робити);
- корисність (придатність для використання інформації);
- описовий характер (не оціночні судження щодо діяльності працівника, а об’єктивний опис та визнання його роботи).

Структура і тактика виступу лідера

Керуйте розмовою: починайте з чітких ключових повідомлень, висновків, закінчуйте поясненнями.
Зацікавлюйте аудиторію тим, що скажете пізніше, робіть своєрідні «анонси», заохочуйте запитання.
Використовуйте паузи для привертання уваги до ключових моментівта акцентування важливих деталей.
Показуйте зв'язки. При відповіді на запитання, враховуйте контекст, ситуацію або проблему більшого масштабу та знайдіть зв'язок із Вашим питанням.
Наголошуйте на ключовому повідомленні. При відповіді на запитання Ви можете дати стислу відповідь і додати одне з Ваших ключових повідомлень

Орієнтовна структура стислого повідомлення (на 30 секунд — 2 хвилини):

- головна новина (предмет повідомлення);
- деталі, які можуть зацікавити, запам’ятатися;
- пояснення обставин, причин (1 речення);
- ідентифікація (проекція на простого громадянина);
- що це дасть, чим це загрожує, які будуть результати та наслідки;
- емоція, оцінка;
- підсумок, повтор ключової ідеї (іншими словами).

Техніка публічного виступу

Ваша промова має бути чіткою і зрозумілою. Має бути зрозуміло, чому саме Ви говорите про питання, і чому зараз, перед цією аудиторією.
По-можливості, Ваша промова має бути образною, спиратися на конкретні приклади з життя, але помірною в деталях.
Цифри доречно округляти, оскільки вони важко сприймаються на слух, легше — при порівнянні; зазначати лише найважливіші.
Доречно замість іменників із закінченням на «ення» (як-от: досягнення, забезпечення, поліпшення) вживати дієслова (досягнути, забезпечити, поліпшити тощо).
Необхідно контролювати свій та підтримувати контакт очима з усією аудиторією (умовно поділити на 3 сторони і по черзі дивитися на кожну), не фокусуватися постійно на одній людині.
Контролюйте інтонації (монотонні промови, як правило, погано сприймаються) та темп мовлення.

Тактика виступу лідера

Практика показує, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:
30 сек. — середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;
3 хв. — закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3- хвилинні відрізки часу має відбуватись нове емоційне потрясіння глядачів;
5 хв. — міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);
7 хв. — «магічне число Міллера» — американський психолог з Прінстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам; тут йдеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті.

Питання для самоконтролю до теми 5:

1. Розкрийте сутність поняття «комунікація лідерства» та «комунікація лідера».
2. Охарактеризуйте основні методи комунікації лідерства.
3. Назвіть різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.
4. Чому мистецтво спілкування можна розглядати як сучасний феномен на шляху до лідерства.
5. Яке значення має зворотній зв'язок у процесі комунікації?
6. Якою має бути стратегія і тактика публічного виступу лідера?
7. Назвіть основні форми спілкування керівника і підлеглого.
8. Що собою представляє комунікативний потенціал лідера?

Практичне завдання до теми 5

Завдання 5.1.
Подумайте про різні зацікавлені сторони (внутрішні і зовнішні), з якими спілкується лідер органу публічної влади та визначте цілі його спілкування з ними. Попробуйте визначити контекст спілкування лідера з зацікавленими сторонами., визначте найбільш підходящі для цього комунікаційні канали. З метою виконання цього завдання можете використати шаблон, який розроблений на аналізі стратегії комунікації Барретта [Barrett].

Цільова аудиторія	Мета	Повідомлення	Комунікаційний засіб/канал	Комунікатор

Список рекомендованих джерел до теми 5:

1. Ендрю Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії . Вид-во КМ-БУКС, 2021. 216 с.
2. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
3. Летучий Д.М., Гончарук Н.Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 164 с.
4. Пірен М. Елітологія : підручник. Київ : Талком, 2014. 312 с.
5. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с.
6. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Розвиток лідерства / за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

Тема 6. Формування якостей і компетенцій лідера

6.1. Класифікація якостей лідера
6.2. Лідерство і саморозвиток
6.3. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі
6.4. Навички та компетенції лідера в умовах цифровізації публічного простору
6.5. Етика та етикет лідера на публічній службі

Ознаки лідера - це людина:

- активна, ініціативна і енергійна у вирішенні завдань всієї групи;
- працьовита і завжди готова вирішувати важкі ситуації;
- має хорошу обізнаність в ситуації, в можливостях групи і поставлених умовах;
- вміє правильно впливати на співучасників групи;
- володіє авторитетом і повагою серед інших;
- володіє еталонними особистісними якостями;
- має соціально адекватну і правильну поведінку, яка відповідає світогляду і ціннісним орієнтирам групи;
- вміє безпечно і креативно виходити за рамки різних норм і правил.

Базові риси лідера

- здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність
- турбота про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду
- здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах
- Володіння харизмою і природною силою впливу
- Наявність довіри до лідера з боку групи та сильного
- Вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки

Основоположні якості лідера

Лідером може бути людина, яка втілює три основоположні якості:

1) неординарний, вроджений потенціал, який проявляється як талант засновника і координатора;

2)глибокі знання і професіоналізм в галузях, що мають найбільший попит з боку певної соціальної групи чи суспільства в цілому;

3)безумовну перевагу в отриманні результатів в певному виді діяльності.

(Менегетти А. Психология лидера. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002. – 208 с., с. 31)

Характеристики лідерів, зорієнтованих на принципи за Стівеном Кові

Постійне навчання	**Ви прагнете до навчання, прислуховуєтесь, ставите питання.**
Орієнтація на служіння	Ви вважаєте життя «місією, а не кар'єрою».
Випромінювання позитивної енергії	Ви життєрадісні, приємні у спілкуванні, щасливі, оптимістичні, позитивні, стримані, схильні до захопленості, підбадьорюєте людей і вірите в них.
Віра в інших людей	Ваша реакція на негативну поведінку інших людей не надмірна, ви не тримаєте зла на інших, не вішаєте на них ярлики, не підганяєте людей під стереотипи, не ставитесь до людей упереджено.
Урівноважений спосіб життя	Ви врівноважений, спокійний, невибагливий, мудрий, мислите тверезо, простий, безпосередній, вами не можна маніпулювати, ви фізично й соціально активний, добре освічений. Ви не фанатик, не мученик і не жертва поганих звичок.
Сприйняття життя як пригоди	Ви – сміливий, холоднокровний, дослідник, що володіє абсолютною гнучкістю і насолоджується життям.
Прагнення до синергії	Ви – ефектний, «розумний» каталізатор змін.
Заняття фізичними, інтелектуальними, емоційними і духовними вправами заради самооновлення	Ви займаєтесь аеробікою. Ви любите читати, писати і знаходити нестандартні розв'язання проблем. Ви емоційний, але терплячий, слухаєте інших з доброзичливою увагою і демонструєте безмежну любов. Ви молитесь, медитуєте, дотримуєтесь посту і читаєте Священне Писання.

Ключові компетенції лідерства

Сім ключових компетенцій лідерів в країнах ЄС:

1) відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);
2) інноваційність (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність);
3) доброчесність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
4) соціальні навички (навички комунікації, уміння створювати коаліції і партнерство, ведення переговорів);
5) націленість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);
6) організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди);
7) знання відповідно до рівня керівництва (рівень ЄС: інституції, процедури, політики ЄС, законодавство ЄС, відносини і партнерські мережі; національний рівень: галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС – країна-член ЄС)

Профілі компетенцій для всіх рівнів керівництва

1)орієнтація на результат;
2)аналітичне мислення;
3) управління людськими ресурсами;
4) ефективна комунікація

Для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції та якості:

1. Професійні знання та знання законодавства. Це необхідна умова роботи на публічній службі. Стратегічне бачення. Антикризовий менеджмент.
2. Особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність і відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність.
3. Мотивація, зокрема, самомотивація.
4. Знання організації/професійні знання.
5. Робота з командою та в команді.
6. Розвиток взаємовідносин

Як розвинути навички лідерства?

•вчіться бути проактивними, тобто сміливо керуйте своїм життям;
•ставте собі цілі і розставляйте пріоритети;
•будьте відповідальною людиною. Несіть відповідальність за свої слова, дії, ініціативи та за спосіб життя. Люди повинні розуміти, що ви надійна людина, яка не кидає слова на вітер;
•перестаньте боятися нового. Виходьте із зони комфорту, погоджуйтеся на те, чого раніше ніколи не робили, йдіть за своїми бажаннями і сміливо відкидайте страхи;
•спілкуйтеся більше, слухайте уважніше і активно будуйте мережу контактів;
•вчіться розуміти інтереси інших людей, думати про них і намагайтеся в спірних ситуаціях знаходити взаємовигідні рішення;
•вчіться чомусь новому і не забувайте пробувати це на практиці.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

Лідерство-це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.

Лідерство розглядається як те, чому навчаються і що можна розглядати як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування в цілому.

Принципи кадрового менеджменту

- доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працівників в організації;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;
- розвиток комунікацій усередині та за межами організації;
- створення атмосфери відкритості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації талантів працівників, їх прагнень до постійного вдосконалення як особистої праці, так і роботи організації.

Основи ефективного планування часу – концепція TimeMentor

Класифікація цілей:

Довгострокові (3-5-7-10 років)

Середньострокові (1-3 роки)

Зони відповідальності і цілі

в кожній зоні (до 1 року)

Завдання (головні завдання, проекти)

Заходи (малі завдання, деталі)

Стратегічні цілі-локальні цілі- рік виконання-затрати коштів

Життєво важливі цілі людини (у різному віці різні цілі ставляться)

Основними критеріями ефективності цілей є:

- **Конкретність і вимірність** – припускає як кількісне (наприклад, відсотки), так і якісне (словесне) вираження цілей.
- **Охоплення всіх ключових результатів** – передбачає виділення кількох ключових сфер. Ключові сфери – це види діяльності, від яких залежать результати досягнень організації.
- **Важкодосяжні, але реальні цілі**. Важкодосяжні (амбітні) цілі є стимулом до досягнення високих стандартів і сприяють розвитку професійних компетенцій лідерів.

Основними критеріями ефективності цілей є:

- Чітке визначення тимчасового періоду. Постановка цілей передбачає зазначення термінів їх реалізації.
- Безпосередній зв'язок із рівнем винагороди. Винагорода (підвищення заробітної плати, просування по службі тощо) є мотиваційним фактором.
- Взаємопідтримувані цілі. Оперативні цілі мають бути спрямовані на досягнення тактичних цілей, тактичні – на досягнення стратегічних.

Така ієрархія цілей називається ланцюжком проміжних результатів.

Визначення повсякденних пріоритетів (концентрація зусиль)

Оцінка кожного нового завдання з т. з. наявності часу на його виконання і з урахуванням важливості і терміновості завдання

- А - важливі й термінові (в першу чергу)
- Б – важливі й не термінові (не можна ігнорувати)
- С – термінові й не важливі (можна делегувати)
- Д – не важливі й не термінові (можна не приділяти ім великого значення)

Метод генерала Ейзенхауера: терміновість вирішення завдань

Метод Паретто (правило 80:20) – з 20% зусиль досягається 80 % результатів і навпаки

Три завдання на день-кожен день ефективний

Інструменти особистої роботи: «тайм менеджер»

Підвищення ефективності використання особистого часу

- Пожирачі часу і зменшення їх сили:

-Випадки, коли потрібно сказати «ні»

-Незапрошені відвідувачі

-Економія часу під час телефонних розмов

- Оптимізація використання часу
- Враховувати в щоденних планах піки працездатності:

З 9 до 13 год. і з 16 до 18 год.

- Боротьба з затягуванням з виконанням завдань і справ: продуктивне і непродуктивне затягування

Час-найцінніший ресурс!

Персональна ефективність керівника-лідера

- Кожен керівник у сфері публічної влади, кожний державний службовець та кожна посадова особа місцевого самоврядування має вміти власноруч розробити ті інструменти, які розкриють його як лідера, що гуртує та об'єднує навколо себе команду (симфонічний оркестр однодумців) та цілеспрямовано досягає поставленої мети і високих результатів діяльності

«Якщо ми подивимося вперед, на наступне століття, ми побачимо, що лідерами будуть ті, хто надихає інших»
Білл Гейтс

Питання для самоконтролю до теми 6:

1. Які якості необхідні для сучасних лідерів на публічній службі?
2. Охарактеризуйте основні навички та компетентності, необхідні для лідерів на публічній службі. лідера на публічній службі.
3. Назвіть ключові компетенції лідерів у країнах ЄС.
4. Назвіть напрями розвитку лідерського потенціалу на публічній службі.
5. Розкрийте зміст етики та етикету лідера на публічній службі.
6. Які значення має розвиток лідерства на публічній службі?
7. Визначте напрями розвитку персональної ефективності лідера на публічній службі.

Практичне завдання до теми 6

Завдання 1. Підготувати матрицю рішень Ейзенхауера, виходячи зі своїх посадових обов'язків та завдань.
Потім робота у парах, колеги оцінюють (в ході обговорення), чи завдання розташовані у правильній частині матриці.

	термінове	нетермінове
важливе	-1- ЗРОБИТИ (УПРАВЛЯТИ)	-2- ВИРІШИТИ (СФОКУСУВАТИСЯ)
	Короткострокова мета Відповідні завдання: Проекти з чіткими дедлайнами Кризи та проблеми	Довгострокова мета Відповідні завдання: Стратегія Розвиток організації Побудова відносин
неважливе	-3- ДЕЛЕГУВАТИ	-4- ВИДАЛИТИ (ПОЗБУТИСЯ)
	Відповідні завдання: Дзвінки, пошта Попереднє оглядове дослідження Безглузді зустрічі	Даремні витрати часу /хронофаги Відповідні завдання: Марнотратники часу Приватні дзвінки Інтернет-серфінг

Практичне завдання до теми 6

Завдання 2. Скласти список завдань – вид ранжирування – у формі правила Парето.
Перш за все – найважливіші 20%, які дають 80% результатів, а потім решта 80%.

Ця вправа допомагає діагностувати, які є завдання, потім визначити їх пріоритет і нарешті ефективно спланувати їх.

Правило В. Парето

Правило 80/20

«Для багатьох явищ приблизно 80% наслідків виникають з 20% причин». – В. Парето

Тобто 20% зусиль дають 80% результату, а останні 20% результату споживають 80% зусиль.

Список рекомендованих джерел до теми 6:

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
2. Daft, Richard L. The Leadership Experience : Thomson South-Western, 2009. – 493 p.
3. Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії . Вид-во КМ-БУКС, 2021. 216 с.
4. Комарова К. В., Коляда С.П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
5. Летучий Д.М., Гончарук Н.Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 164 с.
6. Пірен М. Елітологія : підручник. Київ : Талком, 2014. 312 с.
7. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с.
8. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

Список рекомендованих джерел до теми 6:

9. Розвиток лідерства / за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

10. Сурай І. Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія. – Київ : ЦП «Компринг», 2012. – 332 с.

11. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 528 с.

12. Гончарук Н.Т. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ / Н.Т. Гончарук, І.Г. Сурай //Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін,, Н.А. Липовська, Є.І.Бородін. [та ін.] ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. – С. 166-179.