

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
Тамара ЛОЗИНСЬКА
13 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гриценко Віталій Михайлович

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ДОРОФЄЄВ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	9
1.1. Систематизація досліджень лідерства в працях вітчизняних учених	9
1.2. Огляд та систематизація теорій лідерства	15
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	25
2.1. Застосування моделі трансформаційного лідера в реформуванні публічної влади в Україні	25
2.2. Вплив лідера на формування та розвиток організаційної культури в системі місцевого самоврядування	31
Висновок до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	40
3.1. Застосування кращих закордонних практик формування та розвитку лідерства в територіальних громадах	40
3.2. Інструменти згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань	47
Висновок до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах децентралізації наріла потреба певного переформатування державного управління в Україні, зокрема системи місцевого самоврядування, при управлінні якою розвивається усвідомлення особистої відповідальності перед громадою. Законодавство не встановлює жодних вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, що призводить до того, що керівники органів місцевого самоврядування, яким доводиться поєднувати якості керівника та лідера, у більшості випадків не готові їх очолювати: відсутність відповідних знань і навичок щодо їх створення та розвитку.

Система місцевого самоврядування в Україні потребує нових форм, методів і стилів управління, які відповідають її меті, а отже, ґрунтуються на ініціативі та самоорганізації. Вони є передумовою формування та розвитку лідерства, інститутів суспільства, – є ключовим фактором ефективності в кожній області.

Очевидно, що ефективна реалізація процесу децентралізації, досягнення цілей Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Національної стратегії розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки, Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2030 року в Україні, а також цілей регіональних і місцевих стратегій розвитку значною мірою залежать від лідерства в системі місцевого самоврядування, яке може змінити підходи влади та перемістити фокус з контролю над людьми на мотивацію людей для досягнення соціально значущих результатів.

Наявність низки невирішених проблем у системі місцевого самоврядування в Україні породжує потребу в лідерстві, з одного боку, але сам лідерський потенціал також потребує розкриття та підтримки, з іншого. Тому для цього необхідне концептуальне та методологічне обґрунтування форм та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, а потім практичні

рішення для їх стимулювання на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Проблемами лідерства займалися Е. Абашкіна, І. Адізес, Е. Афонін, С. Барнс, В. Біленко, К. Бланшар, Р. Войтович, В. Гошовська, І. Дегтярьова, Л. Джуелл, Р. Ділтс, Т. Загородній, С. Кові, Т. Кравченко, М. Логунова, Дж. Максвелл, О. Нестуля, С. Нестуля, Л. Пашко, Т. Підлісна, М. Пірен, І. Сурай, Г. Юкл та ін. Визнаючи внесок вітчизняних та зарубіжних науковців у розвиток місцевого самоврядування та лідерства, слід зазначити, що системні дослідження лідерства в місцевому самоврядуванні ще не проводилися, а деякі теоретичні положення та методології виховання та розвитку лідерства ще достатньо не розроблені, що і обумовило вибір теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування ролі лідерства в системі місцевого самоврядування та надання теоретичних і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення цих питань на основі міжнародного досвіду та реформ, оголошених і проведених в Україні.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними засадами дослідження ролі лідерства в системі місцевого самоврядування;
- проаналізувати особливості розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні;
- розкрити напрями розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, що формуються в умовах формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. В основу виконання кваліфікаційної роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук, зокрема системного аналізу, проблемного аналізу, аналіз міжособистісних відносин та групової поведінки, метод логіки, декомпозиція, класифікація, причинно-наслідковий підхід, синергетичний підхід та ін.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти з питань публічно-управлінської діяльності України; статистичні звіти та нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби, Управління державної служби Голодержслужби України в області, Державного комітету статистики; вітчизняна та іноземна монографічна і спеціалізована періодична література.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення можливостей застосування кращих закордонних практик формування та розвитку лідерства в територіальних громадах;

узагальнення інструментів згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження спрямовані на підвищення ефективності лідерства в системі місцевого самоврядування, а також впровадження сучасних ефективних інструментів

навчання та розвитку лідерських навичок. Основні ідеї та висновки дослідження виведені на рівень конкретних положень та рекомендацій. Вони можуть бути використані на практиці органами державного управління, органами місцевого самоврядування та муніципальними органами, підприємствами, громадськими організаціями.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

– «Декларація про волонтерську діяльність», яку включено до матеріалів науково-практичної конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик, 17-18 березня 2021 року, Випуск 14. Полтава : ПДАУ, 2021.

– «Дослідження оптимальності моделі харизматичного лідера в умовах змін», яку включено до збірника матеріалів щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021.

– «Розвиток лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Частина 2. Полтава : ПДАА, 2021.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 66 сторінках друкованого тексту, робота містить 1 таблицю, 3 рисунки та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Систематизація досліджень лідерства в працях вітчизняних учених

Методологія державного управління характеризується значною проблемною сферою, яка включає необхідність вирішення багатьох проблем. Ці проблеми включають аналіз теоретичних розробок державного управління та адаптацію теоретичних розробок інших наук у державному управлінні, забезпечення цілісності когнітивної та практичної методології та її відкритості для методологічних інновацій.

У сфері методів державного управління відбувається інтенсивний відбір, стихійні методологічні експерименти та адаптація методів з усіх важливих галузей знань до потреб державного управління, що дають змогу вирішувати нові, складні практичні завдання. Великий інтерес з огляду на завдання цього дослідження представляють дослідження Т. Бендаса, В. Біленка, С. Кузнецової, М. Морар, А. Пахарєва, Т. Подлісної, А. Рудської, Н. Трача і Т. Фелькеля.

А. Пахарєв розробив системний і цілісний погляд на політичне лідерство, оцінив роль окремих політичних лідерів у світовій історії, показавши їм глобальні, регіональні та національні інтереси, а також ступінь відповідності цих інтересів інтересам соціальної політики підтримав лідера вони дозволяли або не дозволяли йому розкрити свій політичний, інтелектуальний та організаційний потенціал [31, с. 114].

М. Морар у дослідженні «Партійне лідерство в політичних процесах сучасної України» ґрунтовно аналізує причини низької ефективності партійних лідерів у політичних процесах сучасної України, зокрема: політично неструктуроване сучасне українське суспільство; відсутність консенсусу серед лідерів партій щодо стратегії та тактики розвитку країни. Він

стверджує, що політичні лідери розділилися щодо низки фундаментальних питань внутрішньої та зовнішньої політики [15].

Досліджуючи регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції, В. Біленко запропонував трактування поняття «регіональне політичне лідерство» як такого, що відображає комплексне явище, обумовлене регіональними особливостями, що безпосередньо визначають специфіку території та значуще вплив має значення для національних процесів, зв'язок з термінами та категоріями «централізація», «децентралізація», «автономія», «регіональна політика». Він стверджує, що регіональне політичне лідерство набуває значення у процесі побудови демократичної, соціальної та правової держави як фактора стабільності та інтеграції інтересів різних груп, а регіональні лідери є ключовими фігурами у побудові конкурентоспроможного уряду в Україні. А політичні партії та громадські організації є найефективнішим і найдешевшим способом залучення громадян до процесу взаємодії з місцевими представницькими органами, а також найпотужнішим інструментом розбудови демократичної держави [54, с. 27].

Н. Трач наголошує на важливості соціально-психологічних та інформаційно-комунікативних механізмів політичного лідерства як центральної сфери взаємодії політичного лідерства та суспільства, що сприяє демократизації суспільно-політичних відносин, легітимації влади, громадському діалогу між політичних акторів, до можливостей громадського консенсусу, прямих і зворотних зв'язків між державними органами та громадянами. Особливу актуальність для цілей нашого дослідження формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування має авторське дослідження політичного лідерства як явища, що складається з двох аспектів: формального владного статусу (лідерства як керівництва) та суб'єктивної діяльності щодо реалізації власних потреб – соціальна роль (лідер як особистість), що набуває характеру постійно організованої дії, впорядкованого процесу з певною структурою взаємовідносин, ієрархією

влади на різних рівнях [48].

Також дослідник звертає увагу на політичну комунікацію як спільну діяльність, детерміновану ситуацією та можливими цінностями. Предметом такого спілкування є цінності аудиторії, а політичні лідери чи партії повинні використовувати різноманітні стратегії, які можуть змінити цінності аудиторії.

У політичному лідерстві Н. Трач виділяє чотири складові комунікаційної структури:

- регулятивна поведінка – характеризує спілкування з точки зору поведінки суб'єктів, взаємної регуляції поведінки та дій партнерів;
- когнітивно-інформаційний – має на увазі процес сприйняття та передачі інформації, що здійснюється через вербальні та знакові системи;
- соціально-перцептивні – пов'язані з процесами сприйняття, розуміння та впізнавання один одного в процесі спілкування;
- афективно-емпатичний – розглядає спілкування як процес обміну на інформаційному рівні та як процес регуляції емоційних станів партнера.

Актуальними є також зусилля щодо виявлення низки комунікаційних бар'єрів, які блокують потік інформації. До них належать: вибірковість сприйняття, вибірковість уваги та вибірковість потягу. Ці бар'єри означають, що аудиторія обирає лише ті повідомлення, які відповідають її інтересам, і відкидає всі інші, намагаючись уникати інформації, яка суперечить їхнім уявленням, і звертає увагу лише на ті повідомлення, які допомагають задовольнити її потреби.

Н. Трач стверджує, що людям важко орієнтуватися у складній мозаїці суперечливих політичних процесів, які медіа мають виконувати низку важливих функцій. Ці функції включають:

- комунікативні – спостереження за подіями та формування громадської думки щодо їх сутності;
- інформація – збір, редагування, коментування та поширення інформації;

– пропаганда – відтворення певного способу життя з відповідним набором духовних, політичних та соціальних цінностей [48].

Здійснюючи ці функції, ЗМІ впливають на всі сфери життя суспільства, на духовний, культурний та соціально-психологічний розвиток кожного окремого члена суспільства, оскільки кожна нова інформація є відповідно стереотипною і несе в собі повторювані цінності та установки, закріпилася у свідомості людей. Політичні лідери активно використовують усі наявні у ЗМІ ресурси для власної вигоди і таким чином мають можливість позиціонувати себе та поширювати знання про свої цілі та діяльність у суспільстві.

Особливе значення в контексті нашого дослідження мають роботи, які синтезують різні точки зору на феномен політичного лідерства та доводять, що це складне політико-психологічне явище, поява та існування якого можливе лише в умовах демократії. Доведено, що цілісність феномену політичного лідерства забезпечується трьома його невід’ємними складовими: особистістю лідера (психологічні та професійні характеристики), зовнішніми соціальними, політичними, економічними обставинами (зміст політичного лідерства) та взаємодією між лідерами та громадою.

С. Кузнецова звернула увагу на політичне лідерство, його природу та механізми виховання. Зокрема, вона стверджує, що механізм формування політичного лідерства в Україні має реальні ознаки конкурентоспроможності, є інститутом політичної системи, який він формує з метою оновлення та впровадження лідерства та еліт. У дисертації вона розкриває поняття «модель лідерства політичної системи суспільства», «лідерське середовище», «агенти (або актори) лідерства» та «цикл лідерства». Він показує, що проблема лідерства в сучасній політичній науці розглядається двояко: як шлях підвищення якості суб’єкта і як стратегічний напрямок модернізації політичної системи [13, с. 76].

На психологічні особливості лідерства при реалізації соціальних проектів звертає увагу А. Рудська, яка запропонувала соціально-психологічну модель лідерства, що показує сутнісні зв’язки керівника з соціальним

проектом та учасниками проекту [27, с. 17].

Т. Фелькель зробив внесок у дослідження про лідерство і запропонував «включити основні ідеї гуманістичної парадигми розуміння лідерства: встановлення партнерських відносин між керівниками та співробітниками; активна участь співробітників у прийнятті рішень в організації; спільне визначення переважно творчих, інноваційна діяльність та підходи до їх реалізації; командна робота на основі чітко визначених ролей та взаємопідтримки; орієнтація на задоволення потреб як організації, так і співробітників; сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників; співробітники для самоуправління у власному професійному та ін. Він розрізняє галузі психології лідерства та визначає такі сфери досліджень лідерства: політика, організація, спорт, педагогіка, студенти, студенти, проекти, економіка, військові, міністерство внутрішніх справ, міжкультурні та гендерні групи. Розв'язанню проблем теоретичних аспектів лідерства присвячена робота Т.В.Бендаса, в якій проведено аналіз праць з психології лідерства (управління) та серії історичних періодів лідерства, кожен з яких класифікується за конкретними соціально-історичними етапами. Робота автора над новими формами розуміння лідерства залежно від основних тенденцій суспільного розвитку в сучасному суспільстві (наявність постійних соціально-економічних змін у суспільстві; диференціація соціального та професійного секторів; складність соціально-економічних та професійних завдань; поява нових форм професійної та іншої діяльності, підвищення професійного рівня працівників та їх прагнення до самореалізації, поява нових взаємодій між роботою та сім'єю, іншими особистими сферами життя тощо), що призвело до розуміння нових форм лідерства і, відповідно, аналіз і розуміння лідерства [7, с. 36].

Проблеми розуміння розвитку лідерства на державній службі детально розглянуті в дослідженні Т. Підлісної [30].

Основним інтересом для цілей нашого дослідження є робота автора щодо виділення двох вимірів, які можна розділити на моделі лідерства – це

характеристики людини, які можна проаналізувати за допомогою двох підходів, а саме: опису рис особистості менеджера; особливості його поведінки та характеру ситуації, які можна врахувати в її універсальності/мінливості. Особливу увагу слід приділяти вивченню морального аспекту лідерства, який допомагає спрямовувати поведінку підлеглих у правильне русло, використовуючи не тільки творчу та керівну силу моралі, але й моральну єдність, моральну єдність та взаємодію, використовуватися для досягнення спільних цілей і завдань.

Отже, на основі аналізу дисертацій місцевих науковців, які вивчають лідерство та місцеве самоврядування, було виявлено, що наведені вище дисертації мають відношення лише до теми нашого дослідження та стосуються всебічного вивчення місцевого самоврядування та лідерства, переважно політичних, особистісних характеристик представника влади. менеджер і ресурси, які менеджери використовують для досягнення власних цілей. Зокрема, вчені дослідили такі питання:

- феномен лідерства як дуалістичний феномен, що включає формальний статус, пов'язаний з володінням владою, та особистісний компонент;
- лідерство як політико-психологічне явище, поява та існування якого можливе лише в умовах демократії;
- диференціація галузей психології лідерства;
- лідерство та історичні періоди розвитку лідерства;
- формування соціально-психологічної моделі лідерства;
- моральний аспект лідерства;
- роль політичних лідерів у захисті глобальних, регіональних та національних інтересів;
- причини низької ефективності партійних лідерів у політичних процесах сучасної України;
- ключова роль політичних партій та громадських організацій у розбудові демократичної держави;
- діяльність органів місцевого самоврядування;

- запровадження системи показників для вимірювання ефективності місцевого самоврядування;
- формування структури місцевого самоврядування з організаційно-адміністративної точки зору тощо [28, с. 14-16].

Серед поки що невирішених частин загальної проблеми формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування, за результатами аналізу, є відсутність комплексного ставлення до місцевого самоврядування в Україні, що блокує діяльність місцевого самоврядування, спрямовану на ефективність та результативність, задоволення потреб територіальних громад та ініціативність та ініціативність у вирішенні питань гідного існування громадян. Не викликає сумніву необхідність розробки концептуальних засад підготовки та розвитку лідерства, продиктована недостатнім науковим розумінням лідерства не як керівника, а як явища, здатного активізувати внутрішні сили людей для досягнення соціально значущих цілей.

1.2. Огляд та систематизація теорій лідерства

Лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні відрізняється від лідерства, що проявляється в класичних теоріях лідерства, які не повною мірою враховують специфіку місцевого самоврядування, а орієнтуються переважно на політичне лідерство, що впливає на великі суспільні громад.

У вітчизняній академічній літературі зазвичай змішуються підходи лідерства в малих групах, до яких входять елементи місцевого самоврядування, і великих соціальних спільнотах – це політична шкала лідерства, і в цих двох випадках діють дуже різні грані лідерства [37].

Враховуючи тему дослідження та те, що система місцевого самоврядування поділяється на дві частини, оскільки в цій системі є як політичне керівництво (представницькі органи), так і нейтральне (органи самоорганізації, муніципальні ради тощо), теорії, які співвідносяться з

об'єктом дослідження, а також підходи, які підтримують взаємодію команди, організовують їх структуру для задоволення потреб команди, культивують свою прихильність до місцевої спільноти задовольняти потреби, над якими вони працюють та забезпечують ефективне цілі.

З точки зору державного управління фундаментальними з точки зору дослідження ірраціональних і раціональних факторів особистості, які є рушійними силами дій людей, які називаються лідерами, є праці сучасного мислителя Н. Макіавеллі. Ідеальним лідером він вважав співчутливого, ввічливого, великодушного, щирого, благочестивого, доброзичливого до людей, розважливого, хороброго, релігійного і пам'ятаючи, що «ніщо так не прославляє лідера, як створені ним нові порядки» [18, с. 192].

Прихильник вчення про «людські стосунки», відомий американський соціальний психолог і організаційний дослідник Р. Лайкерт розробив власну теорію лідерства Лайкерт, засновану на тому, як оптимально контролювати зусилля індивідів для досягнення бажаних цілей і задоволення своїх потреб.

Продовжуючи ідеї теорії людських відносин, провідний експерт Європи в галузі менеджменту М. Кете де Фріс, автор теорії «емоційного лідерства», стверджує, що лідерство в організації можливе лише тоді, коли «повернутися до організації» На його думку, це стане можливим лише в тому випадку, якщо керівник почне уважно ставитися до внутрішнього світу своїх послідовників, кожної людини окремо, а також до соціальних умов їх спільної роботи. Керівники, які розуміють тонкощі управління та їхні послідовники введення в правильному напрямку дають компаніям додатковий стимул [60, с. 118].

Засновником теорії «рис лідерства» та її різновидів є англійський антрополог і психолог Ф. Гальтон, який намагався пояснити лідерство на основі спадковості, вивчаючи королівські династії різних народів, шлюби між правителями тощо. Основною ідеєю цього підходу було переконання, що якщо лідер володіє якостями, які успадковуються і відрізняють його від інших людей, ці якості можна відрізнити. Однак скласти список таких функцій йому не вдалося [69].

Однією з теорій, що представляють цей підхід, є теорія харизматичного лідерства, суть якої полягає в тому, щоб повернутися до старого розуміння лідера як людини, яка «завдяки своїм особистим якостям може справляти глибокий і незвичайний вплив на послідовників».

Дуглас МакГрегор виділяє два типи лідерства в трансформаційному лідерстві: лідерство з перехідним періодом і лідерство з трансформації. Більш традиційний перехідний тип передбачає взаємодію між лідером і послідовниками на основі обміну, тоді як трансформаційний тип заснований на зміні цінностей, переконань і потреб групи під впливом лідера. У таблиці 1.1 узагальнено особливості та підходи цих двох типів лідерства.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика та підходи перехідної та
трансформаційної форм лідерства [63, с. 278]**

<i>Перехідні лідери</i>	
1.	Нагорода за працю: винагорода за зусилля, обіцяє винагороду за хорошу роботу, визнання гідності людини
2.	Управління відхиленнями (активне): спостерігає та шукає відхилення від правил і стандартів, вносить корективи
3.	Управління відхиленнями (пасивне): втручається, лише якщо щось не відповідає стандартам
4.	Терпіння: відкидає відповідальність, уникає прийняття рішень
<i>Трансформаційний лідер</i>	
1.	Харизма: забезпечує бачення перспективи та усвідомлення місії, викликає гордість, завойовує повагу та довіру
2.	Натхнення: створює високі очікування, використовує символи для концентрації зусиль, легко висловлює важливі цілі
3.	Інтелектуальна стимуляція: сприяє інтелектуальному напруженню, раціональному та вдумливому вирішенню проблем
4.	Індивідуальний підхід: приділяє увагу кожному співробітнику та застосовує індивідуальний підхід до кожного, допомагає, радить

Теорія стейкхолдерів, або теорія зацікавлених сторін пояснює розвиток організації з урахуванням врахування інтересів зацікавлених сторін. Теорія говорить, що для досягнення цілей організації слід враховувати різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін, у тому числі неформальних організацій. Між цими суб'єктами можуть бути різні відносини, які не завжди носять

характер співпраці, зближення інтересів і можуть бути діаметрально протилежними. Проте всі зацікавлені сторони повинні розглядатися як єдине суперечливе ціле, чий спільні інтереси частин визначають розвиток організації. Це все відоме як «коаліція впливу» організації. Відповідно до цієї теорії організація сприймається як елемент середовища, в якому вона діє, і як система, яка впливає і відчуває вплив свого середовища: споживачів, місцевих організацій і, перш за все, впливу майбутніх поколінь. Теорія доводить, що будь-яку соціальну проблему можна вирішити шляхом створення ефективної взаємодії між «стейкхолдерами» в системі [11, с. 36].

Логічним подальшим розвитком ідеї цілепокладання є традиційний підхід управління за цілями (або MBO – Management by Objectives), який використовується при плануванні, контролі, оцінці персоналу та функціонуванні системи в цілому. Застосуванню теорії цілепокладання та підходу цілісного функціонування системи, що використовує цілепокладання та оцінку результатів, зазвичай передують кілька послідовних кроків, які наведено на рис. представницькі органи міського самоврядування.

З рисунку 1.1 видно, що як тільки загальні цілі поставлені та представники місцевого самоврядування затверджують систему впровадження, встановлюються індивідуальні завдання. Ці окремі завдання підпорядковані кожній взаємодіючій парі головок зверху вниз, наскільки це необхідно для функціонування системи. Згідно з дослідженням цілепокладання, ці завдання мають бути конкретними, складними та прийнятними. Як і у випадку із загальними цілями, ці конкретні цілі мають супроводжуватися планом дій із зазначенням того, як вони будуть реалізовані. Хоча встановлення цілі найбільш тісно пов'язане з підходом до роботи системи, описаним вище, рисунок 1.1 показує, що зворотний зв'язок та оцінка також відіграють важливу роль. Особи отримують зворотний зв'язок та оцінку своєї діяльності відповідно до поставлених цілей. Процес зворотного зв'язку та оцінки відбувається як періодично (у більшості організацій щоквартально), так і щорічно. Співбесіди з оцінюванням роботи повинні бути діагностикою, а

не оцінкою. Це означає, що голова місцевого самоврядування лише визначає причини досягнення чи недосягнення поставленої мети, але не розподіляє відповідно догани чи винагороди.



Рис. 1.1. Етапи моделі цілепокладання в діяльності представницького органу місцевого самоврядування [66, с. 38]

Наступною теорією, яку ми вважаємо доцільною, є теорія соціального навчання, яка спрямована на розуміння взаємодії в організації та розуміння організації як середовища навчання. З нею пов'язують імена ряду дослідників, але в роботі «Теорія соціального навчання» А. Бандура вказує, що поведінку найкраще можна пояснити безперервною взаємодією між когнітивними, поведінковими та екологічними детермінантами (зовнішніми факторами), рисунок 1.2.

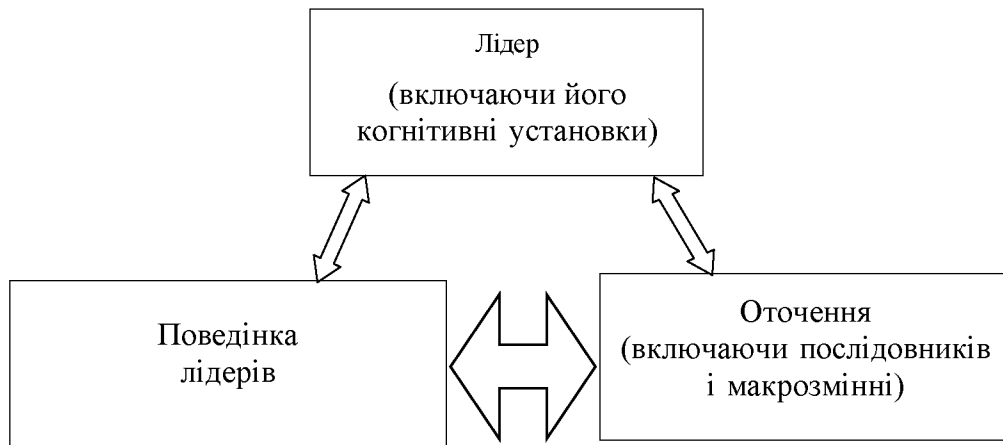


Рис. 1.2. Лідерство в теорії соціального навчання [55, с. 83]

Сьогодні з'являється нова концепція управління, яка створюється як відповідь на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища організації та як альтернатива всім попереднім підходам до управління. Цей підхід називається «постгеройським лідерством» або «делегованим лідерством» і ґрунтується на передумові, що всі попередні підходи, які зосереджуються на одному менеджері на чолі групи пасивних підлеглих, непридатні на цьому рівні суспільства.

Таким чином, новий підхід до лідерства – делеговане лідерство – увібрав в собі кращі риси багатьох теорій і тепер може успішно застосовуватися в системі місцевого самоврядування в Україні.

Ми пропонуємо наступні механізми формування та розвитку лідерства в кожній із цих складових. Почнемо з ситуації, що має скластися [51, с. 11-12]:

- лідерство – це обмежений у часі процес, який має місце лише тоді, коли виникає ситуація, яка створює попит, відкриває можливості та спонукає групу людей до її вирішення, тому система місцевого самоврядування має стимулювати ініціативу;

- поведінка послідовників і керівників має залежати від ситуації, нести відповідальність досягненню цілей і сприйматися людьми, яким вона адресована;

- у переважній більшості випадків лідерство виникає у відповідь на потреби ситуації та жителів місцевої громади; дуже рідко сильна людина для

задоволення своїх потреб може створити і стати «благодатним ґрунтом» для своїх ідей і відкриттів;

- різні ситуації вимагають якісно різних менеджерів;
- найважливішими ситуаційними факторами, що впливають на формування та розвиток керівних посад в органах місцевого самоврядування, є екологічний тиск (соціальні зміни; політична, економічна та соціальна ситуація в країні; інформаційні технології; потреби громадян; зміна влади тощо), внутрішня ситуація в системі комунального самоврядування та кожного з її елементів (взаємовідносини в колективі; взаємна симпатія; структура і складність завдань; позитивний обмін між лідером і послідовниками; позиційна влада лідера, що визначається формальним авторитетом; правила включені у колективі; система винагород; використана технологія тощо), особисті, професійні якості та потреби осіб, які працюють або залучені до діяльності місцевого самоврядування, поведінка яких може бути змінена або спрямована на виконання суспільно корисних завдань шляхом використання мотиваторів;

- динамічна взаємодія між соціальними та особистими потребами послідовників та нав'язаним ситуацією лідером має бути спрямована на досягнення соціально значущих цілей з повним, частковим або передбачуваним задоволенням особистих потреб;

- нинішнє призначення лідера групою послідовників чітко визначається потребами послідовників і ситуацією, і ніякий набір індивідуальних характеристик не сприяє лідеру, хоча це може бути корисним у певних ситуаціях. Оцінка лідера та його утримання в цьому статусі безпосередньо залежить від відповідності поведінки лідера орієнтаціям послідовників;

- морально-психологічний клімат у колективі має формуватися на основі ціннісних орієнтацій, які поділяє більшість, тому що від успіху колективу залежить набагато більше, ніж від стилю керівництва, який залежить від типу групи та проблеми вирішуються.

Наступним кроком розглянемо послідовників [28, с. 136]:

- послідовники частково є лідерами тих, кого вони сліднують, а лідери є послідовниками тих, кого вони очолюють, тому що вони поділяють групові цінності та мають спільну мету лідерів;

- послідовники ведуть лідера, дають йому силу і владу;

- послідовники повинні знати, чого очікувати від свого лідера, і розуміти, чого очікує лідер від них, при цьому лідер зосереджується переважно на людських аспектах проблеми;

- послідовники повинні доповнювати лідера, взаємодіяти з ним і слідувати за ним і намагатися досягати спільних цілей не шляхом примусу чи особистої вигоди, а тому, що вони добровільно ідентифікують себе з командою, нормами поведінки та цілями;

- послідовників слід мотивувати свідомо приймати цілі та завдання групи та заохочувати їх виходити за межі власних потреб на користь команди;

- у послідовників необхідно розвивати почуття узгодженості між самосприйняттям і дією на користь команди, відчуття колективної ефективності та власної гідності, а також важливості кожної роботи для досягнення спільних цілей.

З позиції лідерів [7, с. 36]:

- лідер у системі місцевого самоврядування розглядається як продукт часу та ситуації, який необхідний для того, щоб пояснити членам колективу взаємозв'язок між власними потребами та цілями організації та ініціювати взаємодію всередині та поза межами організації. колектив для того, щоб себе суспільно корисним, необхідно задовольнити;

- лідер повинен завжди показувати своїм послідовникам приклад мудрості та справедливості, постійно навчатися і наставляти, ставити інтереси громади вище себе, бути корисним суспільству, мати бачення перспективи та бути засобом змін;

- керівник повинен вивчати і знати природні риси послідовників і прихильників, щоб використовувати їх для впливу, дотримуючись при цьому колективних методів прийняття рішень і формування високих, але досяжних

цілей організації;

- авторитет чи влада лідера мають ґрунтуватися на підтримці його послідовників;

- керівник повинен мати волю до виживання в будь-якій ситуації, мати мужність і сміливість, боротися з невизначеністю і вірити в людей;

- основними завданнями керівника в системі місцевого самоврядування повинні бути: 1) організація корпоративної структури з метою задоволення потреб працівників у спілкуванні та виховання у них відданості колективу та його цілям; 2) заохочення людей до покращення свого життя та життя інших шляхом творчих підходів та ініціативи до роботи, спрямованої на підвищення якості життя у певній місцевості; 3) прояв постійної уваги до особистості учасників колективу, інтересу до їхньої роботи, досвіду та знань, розвитку таланту та самоактуалізації; 4) організація навчального середовища в команді з метою сприяння колективній впевненості підлеглих у своїх навичках та формування лідерських ролей та навчання менеджменту на всіх рівнях організації; 5) залучення всіх зацікавлених сторін до діяльності місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності роботи об'єкта та задоволення нагальних потреб мешканців території (усі залучені сторони повинні розглядатися як єдине суперечливе ціле, чий спільні інтереси визначають розвиток місцевого самоврядування).

Висновки до розділу 1

Комплексний аналіз роботи місцевих науковців, що вивчають лідерство та систему місцевого самоврядування в Україні, показує, що проблема становлення та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування досі не була предметом широкого дослідження. Проведені дослідження на тему дослідження мають відношення лише до нашої теми дослідження та стосуються конкретних питань лідерства, переважно політичних,

особистісних характеристик менеджера та ресурсів, які менеджери використовують для досягнення своїх цілей. Згідно з результатами аналізу, до невирішених до цього моменту частин загальної проблеми формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування в Україні можна віднести відсутність комплексного ставлення до місцевого самоврядування в Україні, блокування системи для підвищення її ефективності та результативності, та задоволення потреб населення та ініціативи та відповідальності за організацію життєдіяльності територіальних громад, а також проблеми формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

На основі різноманітних теорій і концепцій, які прямо чи опосередковано мають на меті пояснити сутність лідерства, різні підходи пропонують різні механізми формування та розвитку лідерства, його окремих компонентів, його взаємозв'язків, взаємодій, ми пропонуємо сприйняття лідерства як Триєдине явище, що охоплює ситуацію, послідовників і лідерів взаємопов'язаних і взаємодіючих.

Враховуючи соціальні тенденції, закономірності динамізму та складність суспільного життя, ми запропонували власний підхід до формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні на основі теорій та моделей лідерства, який спрямований на збереження цілісності лідерства як триєдиного лідерства. феномен, який включає ситуацію, послідовників і лідера тих, хто пов'язаний і взаємодіє. При цьому пропонуються механізми формування та розвитку лідерства в кожній із цих складових.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Застосування моделі трансформаційного лідера в реформуванні публічної влади в Україні

Лідерство як засіб удосконалення управління необхідне при переході до ринкових відносин, особливо в комерційній сфері, де поведінка бізнес-одиниці визначається принципом раціональності. Проте ефективні владні відносини не формуються в жодному колективі, є певні обмеження. Такі стосунки, високий рівень контролю, досягнутий завдяки владі лідера, як показує досвід українських організацій, можливі лише в групі однодумців. Цим пояснюється головна вимога до формування антикризової команди для виведення організації з глухого кута – формування, підбір та інституціоналізація колективу однодумців. Інакше кажучи, в організаціях із суворою метою лідерства, до якої входить державна служба, завдання контролю вирішується всіма способами, включаючи формування ефективного лідерства. Залежно від рівня розвитку лідерства керівників ефективними є різні стилі керівництва, які відрізняються усталеними практиками спілкування з підлеглими, загальним рівнем кваліфікації та готовністю групи до зростання.

В умовах, що склалися, керівник державної служби повинен навчитися використовувати будь-який стиль управління, що відповідає цілям робочої групи та її характеристикам – кваліфікації, відповідальності, потребам і таким чином:

- працювати над формуванням цінностей та особистих цілей;
- створювати плани поточної діяльності та етапів саморозвитку;
- удосконалювати навички комунікації: слухання, читання, виступи, письмо;
- здійснювати регулярний аналіз отриманих результатів;

- розвиток емпатію по відношенню до людей;
- виділіть час для філософії кожного дня, занотуйте свої думки;
- знаходьте можливості для спілкування з людьми нових професій;
- вчиться розпізнавати важливі й другорядні речі;
- бути цілеспрямованим, наполегливим і рішучим;
- шукати можливості пізнання нового, проявляти ініціативу.

Підхід до дослідження лідерства з позиції теорії життєвого циклу можна вважати плідним підходом. Актуальність вивчення життєвого циклу організації полягає в тому, що їх знання допомагають у розробці стратегії розвитку, визначенні її варіантів, поточному управлінні організацією, аудиті та зниженні ризиків.

Однією з відомих моделей є модель Р. Дафта, у якій він виділяє чотири фази життєвого циклу залежно від системних характеристик організації, що містить ряд правил управління, структурного проектування та взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Ця модель звертає увагу на особливості кожної фази кризи, а також на шляхи їх подолання. Він пропонує наступні фази: підприємництво; колективність; формалізація та вдосконалення. Відповідно до цієї теорії керівник, що веде за собою, реагує на кризи у такій послідовності: лідерство; делегування повноважень; бюрократизація; модернізація.

Розрізняють п'ять етапів розвитку в залежності від розміру та віку організації відповідно до моделі Л. Грінера. Кожна фаза відноситься як до успіху організації, так і до проблем (патологій), вирішення яких дозволить організації успішно розвиватися. Перша фаза: зростання через створення та кризу лідерства; друга – зростання через управління та криза автономії; третє, зростання через делегування та криза контролю; по-четверте, зростання через координацію та бюрократичну кризу; п'яте – зростання через трансформаційне лідерство і внутрішні відносини і криза через недосконалість комунікаційних структур.

Усі розглянуті моделі показують, як може розвиватися і змінюватися на

краще ситуація в організації. Слід пам'ятати, що розглянуті раніше моделі досконалості були розроблені на основі узагальнення досвіду найкращих організацій, у тому числі за допомогою механізмів національних конкурсів. Отже, необхідно розглядати ті сценарії «організаційного життя», які дозволяють організаціям існувати досить довго, не втрачаючи своєї ідентичності. Вони визначаються поняттям «організаційний розвиток», тобто така зміна в організації, яка піднімає її на новий рівень досконалості. Організаційний розвиток – це свідомі, планомірні дії для забезпечення постійного покращення всіх показників діяльності організації. Організаційний розвиток – це процес, який забезпечується трансформаційним лідерством.

Керівники всіх організацій беруть участь в операціях один з одним, і саме з цих операцій виходять реальні управлінські рішення. Домовленості й угоди визначають весь хід сучасного суспільства. Точка зору керівництва пояснює, що в соціальному управлінні велику цінність мають різні великі та малі операції, що виконуються окремо без урахування наслідків соціального управління. Дії лідера супроводжуються встановленням і поширенням особливої системи переконань і цінностей, які узаконюють соціальний статус і владу лідера.

Постійні зміни, які стають атрибутом багатьох компаній, підкреслюють важливість трансформаційного лідерства. Однією з основних характеристик трансформаційного лідерства є широта організаційного розвитку. Трансформаційне лідерство сприяє творчим змінам у всій організації. Трансформаційне лідерство, за словами В. Бернса, «відбувається, коли одна або кілька осіб залучають інших людей до загального процесу таким чином, що менеджер та його послідовники взаємно підтримують рух до вищих рівнів мотивації та етики» і, в результаті, змінюють і лідера та його послідовників. Якісне виконання або робота за межами норми можлива лише за умови зміни цінностей, установок і мотивів послідовників і досягнення високого ступеня зрілості.

Ці характеристики забезпечують участь усіх посадових осіб так чи

інакше в управлінні людськими ресурсами. Визнання цього факту дає можливість легалізувати багато форм лідерства «знизу», щоб відкрити їх лідерству. В іншому випадку ці форми керівництва здійснюються в конкурентному або «тіньовому», незаконному режимі.

Залежно від зрілості та розміру команди існують чотири характерні ситуаційні вимоги для реалізації трансформаційного лідерства:

- керівництво, яке визначається статусом, посадою – адміністративне керівництво. Це лідерство найбільш характерне для державної служби;
- стимулювати лідерство, стимулюються лідерські команди – коли співробітники не можуть, але бажають прийняти трансформаційні вимоги лідера;
- лідерство за участі, що реалізується через співучасті, коли персонал здатний добре виконувати позиції керівника, особливо при виконанні додаткових вказівок керівника, але не бажає співпрацювати без мотиваційних дій;
- керувати системою повноважень, коли персонал готовий і здатний прийняти трансформаційні вимоги лідера.

Розвиток лідерів відбувається в загальному контексті навчання, що дає можливість змінити організаційний стан, побудувати культуру змін, спільне бачення та ентузіазм. У цьому контексті ми розглядаємо концепцію трансформаційного навчання на основі ідей андрогінії. Й. Мезіров визначає трансформаційне навчання як процес побудови нових або перегляду старих інтерпретацій особистого досвіду як керівництва до дії. Недавні дослідження встановили зв'язок між навчанням і лідерством.

Тактика навчання і практика лідерства позитивно корелюють один з одним. Використання опитувальника LTI дозволяє визначити такі тактики– дії (найкраще вчитися в дії, шляхом проб і помилок), мислення (бажано активний пошук інформації в книгах або в медіа-кімнаті), почуття (орієнтовані на переживання – тривога й хвилювання), зосередженість на інших (порівняти його продуктивність з іншими). Трансформаційне лідерство підтримується

сильною тактикою дій і мислення.

Вищезазначене дозволяє визначити основні соціальні виміри трансформаційного лідерства, які можуть бути переведені на державну службу. Трансформаційне лідерство описується трьома основними соціальними вимірами: індивідуальним, колегіальним та інституційним.

Індивідуальний вимір передбачає існування особистісної структури, яка забезпечує особисту (оперативну та мотиваційну) готовність до змін, переживань та впливу.

Колегіальний вимір включає характеристики комунікаційних стратегій залежно від рівня та специфіки організації. Інституційний вимір відноситься до формування команди, яка зосереджується на систематичному впровадженні інновацій та поширенні ідеології трансформації серед усіх суб'єктів організаційних змін. Інституціоналізація перетворень відбувається через залучення всіх державних службовців. Інституціоналізація перетворень включає також вдосконалення освітніх практик.

В організаціях з цілеспрямованим лідерством завдання керованості вирішується із включенням різноманітних методів, у тому числі формування ефективного лідерства. Залежно від рівня розвитку лідерських якостей ефективними є різні стилі керівництва, які відрізняються сформованими практиками спілкування з підлеглими, загальним рівнем кваліфікації та зростанням волі організації. Вивчення процесу лідерства в контексті життєвого циклу організації стає особливо актуальним, оскільки його знання допомагають у розробці стратегії розвитку, розробці її варіантів, поточному управлінні організацією, аудиті та зменшенні ризиків. Ми виділили п'ять етапів у розвитку державної служби. Кожен етап пов'язаний як з успіхом організації, так і з проблемами (патологіями), вирішення яких дозволить успішно розвиватися державній службі.

У процесі організаційного розвитку важлива організаційна культура, під якою слід розуміти «колективну систему оцінок і сприйняття членами організації, що дає змогу отримати уявлення про ситуацію». Аналіз етапів

розвитку дає змогу виявити цільові орієнтації в лідерстві та форми реалізації суперечностей, що виникають при застосуванні різних стилів керівництва. Постійні зміни, які стають атрибутом багатьох компаній, підкреслюють важливість трансформаційного лідерства. У спеціальній групі слід виділити лідерів-трансформаторів, які сприяють творчим змінам у всій організації.

Трансформаційне лідерство відбувається, коли один або кілька людей залучають інших людей до загального процесу таким чином, що лідер і його послідовники переміщують один одного на вищі рівні мотивації та етики, що призводить до змін як у керівництві, так і в його послідовниках. Трансформаційне лідерство надає особливе значення формуванню цілеспрямованої та цінної одиниці лідера та послідовників. Цілі лідерів і послідовників, які спочатку були ізольовані, в процесі взаємодії починають співвідноситися і перетинатися. Трансформаційні лідери будують динамічні стосунки з послідовниками, які зосереджуються на підтримці та оцінці лідерства, стають більш активними та додають нових лідерів. Коллайдери входять до штату організації, є частиною її людських ресурсів. Трансформаційне лідерство складається з чотирьох факторів: харизматичного лідерства або ідеалізованого впливу, лідерства через натхнення чи мотивацію, інтелектуального стимулювання та індивідуального підходу.

Керівник, який прагне працювати максимально ефективно, отримувати максимальну віддачу від діяльності своїх підлеглих, не може дозволити собі такої розкоші, як застосування лише одного стилю керівництва протягом усієї кар'єри. Він повинен навчитися володіти всіма стилями, методами і типами влади та впливу, а також вміти вибирати з них той, який найкраще підходить для ситуації. Якщо ми визначаємо найкращий стиль, то це адаптивний, тобто заснований на реальності стиль.

Таким чином, реалізація лідерства в державних органах є складним процесом, який складається із взаємопов'язаних елементів. Виявлені емпіричним дослідженням елементи можна представити у вигляді послідовності взаємопов'язаних компонентів, що вписуються в логіку поняття

«соціальна технологія». Соціальні технології, що показують специфічний злам у державній службі, як робота з соціальними процесами в контексті їх трансляції в особистісні поведінкові конструкти, вимагають дотримання встановленого порядку механізації. Впровадження соціальних технологій як способу реалізації лідерства на державній службі структуровано поетапно, що включає реалізацію теоретичного, методичного та процесуального аспектів. Акцент у впровадженні соціальних технологій слід робити на індивідів, залучених до процесу управління, груп та процесу інтеграції колективних управлінських взаємодій.

2.2. Вплив лідера на формування та розвиток організаційної культури в системі місцевого самоврядування

У сучасному світі, що постійно глобалізується, недостатньо підтримувати конкурентоспроможність у кожній сфері людської діяльності, високу компетентність усіх працівників, високі стандарти якості, високу інформаційну підтримку, чітку стратегію тощо. Нині, як показала наша сучасність, організаційна культура найважливіший фактор забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації. Як галузь знань, що входить до ряду наук управління, вона охоплює широку міждисциплінарну галузь науки. Організаційна культура має необмежені управлінські здібності за умови контрольованого впливу керівників на їх формування та розвиток. Тільки в цьому випадку можна забезпечити відповідні властивості їх компонентів, спроможність необхідних функцій, концентрацію їх сильної організаційної сили для досягнення загальних цілей організації та її працівників. На жаль, у спонтанному, неконтрольованому процесі формування та розвитку організаційної культури інколи переважають її дезорганізуючі сили, а найважливіші конструктивні функції не виконуються. Це, звичайно, небажано в будь-якій сфері людської діяльності, а в сфері державного управління такий

факт з усіх відомих причин просто неприйнятний.

Популярність дослідження організаційної культури в державному управлінні зумовила багато інтерпретацій цього явища, які, на нашу думку, однак, усі зводяться до системного колективного продукту, який визначає межі, норми, правила поведінки організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, цілі.

Корпоративна культура має три основні джерела:

- ідеї, переконання, цінності засновників організації;
- командний досвід, отриманий під час розвитку організації;
- змінені уявлення, переконання, цінності, внесені новими членами команди та менеджерами.

Усі ці джерела є надзвичайно важливими, але найважливішим з них для формування та розвитку корпоративної культури є «вплив керівників, який не тільки визначає основне завдання та середовище, в якому будуть працювати організації, але й вибирає кандидатів та їх реакції на форму». Необхідно, щоб керівник був лідером, який знайомий не тільки зі стратегічними цілями організації, а й з індивідуальними цілями кожного її члена. Тільки врахування індивідуальних цілей співробітників гарантує підтримку необхідної організаційної культури.

Ми вважаємо, що вирішальним результатом виникнення організаційної культури в державному управлінні на даному етапі його розвитку є синтез ролей менеджера та менеджера. Якщо на попередніх етапах проблемою центрального управління було завдання налагодити конструктивну співпрацю між офіційними керівниками, з одного боку, і керівниками робочих груп і робочих груп з іншого, то поєднання лідерства та лідерства тепер є нормою для успішного керівника. У результаті поняття лідерства поступово замінюється концепцією лідерства, оскільки реальне та ефективне керівництво організацією забезпечується не стільки авторитетом посади, скільки авторитетом лідера, його лідерськими здібностями. Таким чином, лідерські якості менеджера стають аксіомою успішного проектування та розвитку

сучасної організаційної культури. Не випадково Е. Шейн у своїй роботі трактує лідерство як лідерський вплив, лідерство, яке здійснюється через цінні особистісні якості. У цьому контексті Е. Шейн пише: «Створення культури, її розвиток та управління нею – це справжня робота менеджера».

Незважаючи на велику кількість досліджень, досі немає чіткого тлумачення терміну «лідерство». На нашу думку, це пов'язано зі здатністю людини формувати чи змінювати корпоративну культуру та впливати на людину чи групу людей через особливі риси особистості, щоб спрямовувати свої зусилля на досягнення цілей компанії та своїх власних. цілі. Для цього, як зазначалося вище, дуже важливо, щоб лідерство було пов'язане з управлінням або адмініструванням і було формальним і організаційним, коли влада уповноважена відповідною посадою. Існує також неформальний, організуючий характер, властивий лідерству, яке не санкціоноване посадою і засноване виключно на владі особи або групи людей. На жаль, є лідерство неформальне, дезорганізоване, не спрямоване на досягнення організаційних цілей. Як правило, переважають особистісні цілі, які не сприяють розвитку організації та її організаційної культури. Останнім часом випадки такого лідерства не поодинокі в державному управлінні, що ще більше оновлює лідерський аспект їхньої організаційної культури.

У сучасному світі умови життя змінюються настільки швидко, що без допомоги гідів ментальна програма людства буде значно відставати від реальності. Саме лідерство має здатність приймати рішення та діяти в умовах повної невизначеності та в умовах, що постійно змінюються. Крім того, відносини лідерства виникають, коли всі залучені – і керівник, і послідовники – відчувають потребу в конкретних потребах, які можна оптимально задовольнити лише підтримкою взаємодії. Слід погодитися з Н. Тічі, який стверджує, що лідери – це люди-переможці, які мають ідеї та цінності, а також енергію та силу волі робити те, що необхідно. А організації стають переможцями, тому що в них є хороші лідери не лише на вищому рівні, а й на всіх рівнях. Такі організації активно використовують час і ресурси для

підготовки лідерів. Крім того, із трансформацією суспільства змінюється зміст лідерства, його роль у формуванні та розвитку організаційної культури.

Кожна організація зараз перебуває в безперервному процесі змін, щоб пристосуватися до мінливого середовища. Вона змушена змінювати інструкції, процедури та структури, а також мотивувати окремих співробітників і групи до продуктивної роботи в часи сучасної турбулентності та невизначеності. Ці зміни передбачають переміщення організації в конкретний і бажаний стан у майбутньому. Таким чином, формування та розвиток параметрів організаційної культури, а також наповнення їх якісно новим змістом зумовлює необхідність зміни всіх персональних технологій, які використовуються керівництвом даної організації серед працівників. Крім того, стратегічно важливим фактором стають лідерські здібності керівників, побудова відносин з командою та в колективі, управління роботою та співробітниками, безперервне навчання та навчання тощо.

Загалом, сучасність змушує керівників змінювати стратегію і тактику успішного управління організацією та її організаційною культурою. Сучасний менеджер повинен керуватися наступними принципами:

- робити ставку на людські ресурси;
- концентруватися на підвищенні конкурентоспроможності;
- використовувати зовнішню перспективу;
- покладатися на гнучкість і здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- відповідати довгостроковим цілям організації.

Настав час, щоб фактор лідерства охопив усі рівні організації, а саме вище керівництво, лінійне керівництво та лідерів низових активістів. Це єдиний спосіб створити систему управління, яка надійно підтримується зворотним зв'язком. Тому лідер відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, і його відсутність може призвести до «культури безсилля», коли влада більше не потрібна.

Дослідження ролі лідерства у формуванні та розвитку організаційної

культури не буде повним без аналізу теорії лідерства Шейна. Він вважав, що особлива роль лідерів полягає в тому, щоб дати конкретні відповіді на питання, що стосуються зовнішніх і внутрішніх аспектів організації. Однак керівники не звикають колег до певної моделі сприйняття та мислення, а радше спонукають їх до певних заходів, які дозволяють перевірити власні ідеї щодо вирішення організаційних проблем та створити стабільну внутрішню систему управління.

Е. Шейн підкреслює, що роль лідера у формуванні та розвитку організаційної культури різна на різних етапах організації. Рання етап розвитку організації запобігає різним неоднозначним і розбіжним позиціям завдяки чіткій стратегічній орієнтації директора-засновника. При певних змінах зовнішнього середовища на пізніх етапах розвитку організації їх первісні ідеї можуть істотно змінитися, що призведе до змін в організаційній культурі.

Крім того, дослідник визначив шість основних ефективних механізмів, за допомогою яких керівники реалізують власні уявлення про місію організації та її культуру в повсякденному житті.

1. Найважливіші механізми реалізації культурних основ організації включають все, що спостерігають, оцінюють і контролюють менеджери. У той же час структура і система управління організацією є другорядними механізмами для чіткого формулювання та закріплення цих основ.

2. Другим механізмом є поведінка менеджера в критичних ситуаціях та організаційних кризах. У цьому випадку вихід із кризи, який пропонує він чи ініціативні сили, веде до формування нових норм, цінностей, робочих процесів і розкриває важливі базові ідеї. Кризи особливо важливі у формуванні та поширенні культури, оскільки підвищена емоційна напруженість, характерна для цих часів, може підвищити інтенсивність навчання. Кризи викликають тривогу, і їх зменшення є потужним мотиваційним інструментом для навчання.

Кризи, пов'язані з основними аспектами виживання організації, є

найкращим способом розкриття глибинних ідей її лідерів і тому зазвичай є ситуаціями, коли ці ідеї стають основою для колективного навчання, тобто сприймаються організацією. В результаті цих знань створюються організаційні системи і процедури.

3. Третій механізм реалізації культурних основ організації включає об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів, насамперед на етапі бюджетування організації, і відображає погляди та погляди менеджера. За словами Шейна, саме погляди керівників щодо компетентності їх організації, прийнятного рівня фінансового ризику та рівня фінансової самозабезпеченості організації серйозно вплинули на вибір цілей, засобів їх досягнення та специфіка управлінських процесів. При цьому організаційні звичаї та обряди стають другорядним механізмом консолідації культурних основ.

4. Четвертий механізм включає значущі приклади для наслідування, навчання та наставництва. Засновники та нові лідери організації зазвичай розуміють, що їх особиста поведінка дуже важлива для передачі ідей та цінностей іншим членам групи, особливо тим, хто недавно до неї приєднався. Слід підкреслити, що заплановані заходи щодо нової команди співробітників явно поступаються неформальним формам спілкування, довільним формам наставництва тощо. Одним із факторів, що доповнює цей механізм реалізації культурних основ організації, є дизайн її фізичного простору та умови роботи команди.

5. Об'єктивні критерії визначення рівня оплати праці та статусу працівника є п'ятим механізмом створення організаційної культури. Якщо засновники чи керівники хочуть передати особисті цінності та ідеї своїм підлеглим, вони повинні створити відповідну систему підтримки, просування та статусу. Повідомлення, які визначаються щоденною поведінкою менеджера, можуть бути підкріплені в довгостроковій перспективі за допомогою системи стимулювання, прийнятої в організації. Коли повідомлення вступають у конфлікт на різних рівнях, ми можемо бути занадто суперечливими в організації, яка має незрозумілу культуру або її взагалі немає.

У цій ситуації вторинним механізмом реалізації культурних засад організації можуть бути історії, легенди, міфи про окремих людей чи події.

6. Остаточний механізм реалізації культурних основ організації включає об'єктивні критерії набору, відбору, просування по службі, переведення та звільнення працівників організації.

Процес відбору нових членів організації, безумовно, є найефективнішим засобом поширення культурних ідей, оскільки засновники та керівники організації зазвичай приділяють особливу увагу тим кандидатам, які схожі за поведінкою, ідеями, цінностями, ставленням тощо до співробітників. Ефект відбору співробітників закріплюється в організації за допомогою відповідних тактик адаптації, які мають на меті передати організаційні та культурні ідеї. Подальше закріплення цих ідей досягається шляхом професійного зростання, кар'єрного зростання, переїзду і навіть звільнення. Офіційно визнані організаційні філософії, цінності та ідеї служать вторинним механізмом реалізації культурних основ організації.

Е. Шейн також підкреслював, що в міру розвитку організації вторинні механізми формування і розвитку організаційної культури стають первинними механізмами і забезпечують організаційну стабільність. Він вважав, що чим важливіша роль структур, процедур і ритуалів у роботі організації, тим більше вони стануть своєрідним фільтром або каталогом критеріїв відбору нових менеджерів. У результаті в добре розвинутих організаціях ймовірність того, що нові лідери змінять організаційну культуру, значно знижується. Однак, якщо лідер може використовувати всі перераховані вище механізми для зміни корпоративної культури, він автоматично стане неперевершеним лідером.

Аналіз взаємозв'язку між переважаючими формами управління та механізмами та інструментами цілепокладання дозволяє остаточно визначити форму управління державним управлінням та роль виконавчої влади. Враховуючи її відмінності від усіх інших сфер людської діяльності, можна стверджувати, що лише демократична форма правління може гарантувати верховенство права та легітимність керівної ролі лідера. Організаційна

культура, прийнята в державному управлінні, наразі є переважно бюрократичною і значною мірою гальмує процеси реформування та трансформації через сучасну парадигму державного управління. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням нового державного менеджменту наукове мислення має тенденцію до прийняття спільної або модернізованої корпоративної культури, коли державні установи відповідають вимогам суспільства щодо надання державних послуг своєчасно та повно. У сучасному домашньому середовищі існує особлива потреба в менеджерах, які здатні створити організаційну культуру з високими етичними стандартами та орієнтованими на клієнта громадянами. Фактично, очікується, що керівник досягне повної професійної, соціальної та емоційної інтеграції кожного працівника у державні справи і таким чином досягне максимально можливої ефективності та результативності працівників.

Таким чином, у сучасному глобальному середовищі існує чітка і зрозуміла стратегія державного управління: використання інформаційних технологій; відповідність високим стандартам якості роботи; відповідна компетентність працівників; наявність відповідної організаційної культури є необхідними, але недостатніми умовами, які можуть відповідати вимогам сучасного суспільства щодо надання державних послуг. Особливу роль мають відігравати лідерство та ініціатива як керівників усіх рівнів, так і їхніх підлеглих. Справа в тому, що наше бурхливе сьогодення ставить перед державним управлінням нові й нові виклики, які вимагають відносно швидкого реагування та децентралізації управлінських рішень. Часи «циркулярів згори» безповоротно закінчилися, і завдяки ініціативі та керівництву всіх, хто займається державним управлінням, необхідно впроваджувати законодавство на нижчих рівнях влади, тобто на місцях. Подальші дослідження даної теми мають на меті поглиблення технологічних аспектів реалізації лідерської складової організаційної культури в державному управлінні.

Висновки до розділу 2

Вивчення лідерства щодо організаційного розвитку державної служби має особливу перспективу, яку розуміють як свідомі, планомірні заходи щодо постійного вдосконалення всіх показників державної служби.

Лідерство у публічній сфері – це динамічне управлінське та професійне явище, яке залежить від різних якісних характеристик суб'єкта та об'єкта управління. Гіпотеза про присутність керівників на державній службі регулюється чотирма факторами: «Зацікавленість» (увага до працівників); «Інспірування»; «Активация»; «Харизматичний вплив» підтверджено. Ці фактори створюють ієрархічну модель, за допомогою якої ви можете визначити напрямок ефективного управління у публічному просторі на основі поглядів керівного органу та об'єкта на цей процес.

Проаналізовано залежність обраних факторів від характеристик суб'єкта та статусу об'єкта управління (стать, вік, досвід). Отримані дані говорять про необхідність управління ситуацією в публічному просторі в Україні, а отже, і про якісні характеристики суб'єкта та об'єкта управління, оскільки вони дозволяють своєчасно та правильно оцінювати ситуації в організаційному управлінні.

Організаційна культура, прийнята в державному управлінні, наразі є переважно бюрократичною і значною мірою гальмує процеси реформування та трансформації через сучасну парадигму державного управління. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням нового публічного управління наукове мислення має тенденцію до прийняття спільної або модернізованої корпоративної культури, коли державні установи відповідають вимогам суспільства щодо надання державних послуг своєчасно та повно.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Застосування кращих закордонних практик формування та розвитку лідерства в територіальних громадах

Дослідження практики управління показало, що використання одних і тих самих стратегій і прийомів управління протягом кількох десятиліть призводить до невдач. Мабуть, який би чудовий дух лідера не був, але якщо він працює в одних і тих же умовах десятиліттями, то через деякий час його світогляд звужується, думки блокуються в обмеженій зоні і певний догматизм. Вся команда в одному кадрі. В результаті вся організація стає консервативною структурою, яка не реагує на зміни.

Переможцями стають лише ті організації, які здатні організувати діяльність з елементами лідерства, які спрямовані на ефективну роботу всіх співробітників. Якщо ваша мета – перемога в конкурсі, вам потрібно надати всім співробітникам більше впевненості, розвинути почуття довіри до кожного, дати кожному шанс на перемогу.

Важливо знати, що участь співробітників в управлінні – це не просто новий спосіб роботи, а абсолютно новий підхід до організації праці, який кардинально відрізняється від традиційного, заснованого на принципах Тейлора. За словами Тейлора, кожне завдання розбивається на прості компоненти, які при постійному нагляді може виконувати (некваліфікований) робітник або службовець. Новий підхід передбачає, що звичайні працівники мають багато спеціальностей і самостійно контролюють виконання завдання у своїй команді.

Результати глобальних досліджень участі працівників в управлінні показують, що вона має різні форми, включаючи два полюси: систему участі в Німеччині з одного боку та спільні консультації та колективні договори у

Великобританії та США з іншого. До них належать італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети компаній», шведська система «сумісних рішень» тощо. В Японії існують значні системи участі. Ці системи працюють на всіх національних рівнях:

1) на рівні робочого місця – у вигляді автономних команд і «гуртків якості»;

2) на рівні організацій – у формі робочих комісій, що включають представників персоналу та адміністрації, а також створення «директорів з питань праці»;

3) на економічному рівні, серед яких існує низка державних дорадчих центрів з питань праці та бізнесу за участю представників влади, національних центрів кар'єрних консультацій та бізнес-асоціацій.

Для того, щоб стимулювати зацікавленість співробітників до участі в управлінні, керівництво повинно вирішити, що така участь не повинна бути формально спрямована на слідування модним тенденціям в управлінні.

Сьогодні очікується, що чиновники будуть орієнтовані на результати, а не прискіпливо виконувати діючі норми. Ви повинні мати власне бачення того, як має працювати ваша організація, які інновації їй потрібні. Ви повинні володіти лідерськими здібностями, знати, як найкраще ділитися інформацією з іншими організаціями, і мати відповідні професійні навички. Минули часи беззастережного підпорядкування та покори вказівкам, час, коли авторитет лідера залежить від його позиції. Авторитет лідера необхідно здобути через його лідерські якості та культуру лідерства.

Наш світовий досвід у створенні сприятливого середовища для навчання та розвитку лідерства дає змогу визначити найкращі практики як на організаційному рівні через створення організацій, що самонавчаються, так і в місцевих громадах, використовуючи сприятливі національні закони та громадську активність.

Управління організацією тепер є колективною працею, ефективність якої визначається груповим потенціалом її співробітників. Потенціал групи

повинен бути не тільки сумою потенціалів членів групи, а й множитися. В принципі для цього в організаціях формуються бригади, робочі групи та структурні відділи. Слід мати на увазі, що кожна індивідуальна в управлінні двох типів. Перша і найочевидніша з них – це функціональна роль, заснована на професійних знаннях і навичках і практичному досвіді, завдяки якій система виконує свою місію і досягає поставлених цілей. Друга – роль в команді, яка розглядається як категорія, яка визначає, як ми застосовуємо наші знання, навички та досвід, які складають зміст функціональної ролі.

Зокрема, всі організації, які, на думку експертів, найкраще допомагають формувати управлінське середовище, розробили стратегії зростання, які випереджають темпи розвитку суспільства та продумали кілька кроків вперед. Крім того, велика увага приділяється розвитку потенціалу співробітників.

Це пояснюється тим, що ефективність організаційного управління значною мірою залежить від особистісного інтелектуального потенціалу співробітників. Де потенціал особистості розуміється як практичні навички. У попередніх розділах ми досліджували, що інтелект є єдиною постійною якістю лідерства. Тому провідні світові компанії обов'язково вкладають значні кошти в розробку механізмів виявлення людей з високим рівнем інтелекту та розвитку інших компетенцій, які необхідні для створення середовища лідерства в організації.

Інтелект (від лат. *intellects* – знання, розуміння) — здатність мислити, раціональне знання. Термін інтелект як загальна розумова здатність використовується як узагальнення поведінкових рис, пов'язаних з успішною адаптацією до нових життєвих завдань. На інтелект покладаються великі надії, оскільки на думку швейцарського психолога Ж. Піаже, автора операційної концепції інтелекту, інтелект є найвищим універсальним способом приведення суб'єкта в гармонію з навколишнім середовищем.

З загальноприйнятої точки зору інтелектуальний потенціал, як у групі, так і в особистому, створюється з таких елементів:

- технічні знання та вміння, що визначають компетентність

кваліфікаційного потенціалу;

- працездатність (психофізіологічний потенціал);
- здатність до співпраці, колективної організації та взаємодії (комунікативний потенціал);
- інтелектуальні здібності (науковий, творчий потенціал);
- здатність стати «маяком» для інших (лідерський потенціал);
- здатність вирішувати складні проблеми (потенціал розвитку).

Для цілей нашого дослідження важливо визначити інструменти відбору таких осіб та адаптувати ці інструменти до діяльності системи місцевого самоврядування України.

Зокрема, виявлено, що компетентність «інтелектуальний потенціал» розвивається, коли людина:

- легко мати справу з абстрактними поняттями та складними ідеями;
- відомий своїм гострим, дієвим і нестійким розумом;
- яскрава та розумна особистість.

Велика частина успіху на роботі та в житті залежить від уміння здобувати нові знання та навички та використовувати їх для вирішення проблем. Дослідники виявили, що рівень інтелекту безпосередньо залежить від того, наскільки ми його використовуємо: інтелектуально активні люди демонструють незначне, але постійне зростання своїх розумових здібностей протягом усього життя.

Передові компанії світу надають великого значення активізації джерел мотивації до праці. Щоб мотивувати людей, ці компанії покращують організацію управління, надаючи співробітникам такі можливості:

- чітке вказівка на цілі, на які спрямована діяльність особи та організації;
- своєчасне та повне надання інформації, а також сучасне робоче обладнання та робоче обладнання, приємні умови праці;
- задоволення від роботи та реальне покращення якості життя;
- справедлива оцінка діяльності та справедлива винагорода.

Надзвичайно важливим є психологічний стан людини в колективі. Людина повинна відчувати важливість своєї роботи і роботи всього колективу, відчувати відповідальність за результат і мати зворотний зв'язок, вміти критично аналізувати досягнутий результат і працювати над виправленням лідерських помилок і неправильних суджень.

Наступним інструментом для проектування середовища лідерства в організаціях є так зване «передане уявлення». У всіх успішних закордонних організаціях лідери представлені на всіх рівнях, а лідери на найвищому рівні навчають лідерів на нижчих рівнях, надаючи їм чітко визначену та структуровану систему цінностей, засновану на знаннях та системі цінностей менеджера: ідеї, цінності та емоційна енергія і цілеспрямованість.

Всі ці елементи повинні відповідати один одному. Цінності, що лежать в основі організаційної культури, повинні відповідати ідеям (стратегії організації), інакше енергія менеджера буде витрачена даремно.

Емоційна енергія і рішучість лідера повинні проявлятися в:

- створити відчуття невідкладності необхідних змін;
- чітко сформулювати цілі організації, які надихають послідовників і варті зусиль, спрямованих на їх досягнення;
- зосередження всіх сил організації для досягнення мети;
- створення атмосфери командної роботи;
- постійна підтримка впевненості команди в тому, що мета досяжна.

Усі керівники в організації проходять спеціальний тренінг, який вивчає методи підготовки нових лідерів шляхом закріплення конкретних методів розвитку відповідних навичок.

Тому для створення сприятливого управлінського середовища у провідних компаніях світу використовуються механізми розкриття внутрішніх резервів організації, які формують особистісний інтелектуальний потенціал кожного співробітника в груповому потенціалі організації. Для цього використовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації до праці, які враховують

потреби, задоволеність роботою, справедливу оцінку результатів праці та винагороду. Щоб побудувати організацію, яка самонавчається на основі системи цінностей, і створити середовище лідерства через замкнутий цикл ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості від ефективних лідерів до недосвідчених лідерів на нижчих рівнях організації, використовуйте делегований інструмент «Позиція». Крім того, вони розробляють і впроваджують тренінги з розвитку лідерства для всіх співробітників організації.

Подумайте про те, як місцеве керівництво реалізується за кордоном через впровадження законів про розвиток громадянського суспільства. Яскравим прикладом є досвід забудови віддаленого польського села Кам'янка з 70-ма мешканцями, серед яких є діти з кризових сімей та самотні батьки. Ситуація з дітьми однієї з цих сімей спонукала активних селян допомогти неповнолітнім дітям. Лідери неформальних громад виступили з ініціативою зібрати гроші на навчання дітей, і жителі села відповіли. Але треба було надавати дітям-сиротам не одноразову допомогу, а постійну допомогу. З цією метою ініціативна група почала шукати та завоювати підприємців, щоб фінансувати молодих людей, які не мають активів, але є соціально зацікавленими.

Після позитивного результату колективної співпраці кам'янчани почали замислюватися над тим, як створити робочі місця, оскільки село дуже віддалене від найближчого міста, а їздити на роботу не вигідно, а більшість чоловіків без постійної роботи починають зловживати алкоголем.

Зібравшись разом, вони згадали місцеві традиції та згадали, що колись у цих краях жили гончарі. Тому було вирішено відродити гончарство, адже це було все: і старі люди, які пам'ятали місцеві традиції ремесла, і керівники громад, які хотіли і могли спілкуватися з владою, різними організаціями та продовжувати писати цікаві та оригінальні проекти, які можуть перемагати в конкурсах і сільські жителі, які хотіли і змогли працювати гончарами, тому що, з одного боку, могли отримувати гроші, не виїжджаючи з села, а з іншого

– зберегли історичну пам'ять і традиції своїх предків. «Точки зростання» села визначалися з урахуванням наявних на той момент ресурсів.

Спочатку до справи були залучені приватні кошти, а згодом, коли дізналися, що Євросоюз інвестує мільйони в розвиток польських територій, почали писати проекти та вигравати національні та міжнародні конкурси. Тож гончарне село процвітає в районі, який мав усі шанси на занепад. Місцеві майстри проводять тут майстер-класи для всіх бажаючих, а кожен турист воліє виліпити собі сувенір. Туристи люблять подорожувати в територію, не зачеплену дарами цивілізації та збереженими традиціями цього краю.

З метою збільшення кількості туристів розпочато культурні заходи, зокрема Мазурський фестиваль та щорічний бал, який організовується за участю міс поляків та благодійників, які приїжджають сюди, щоб побачити своїх побратимів та дізнатися про їхні успіхи. Чистий дохід від балу становить 50 тисяч злотих, які можуть утримувати 600 студентів. Деякі студенти, яких підтримує громада, повернулися до Кам'янки і працюють директорами програм.

Великою підтримкою розвитку Кам'янки та громадських ініціатив є Закон про благодійність та волонтерство від 29 травня 2003 р., який дозволив сплачувати 1% податку на прибуток підприємств та податку на прибуток державному сектору з попереднім повідомленням податкової інспекції. Це призвело до реальної конкуренції між некомерційними організаціями, оскільки кожен хоче отримати цей 1%, і кожен, хто бореться за нього, звертає увагу на свою репутацію та відданість.

На запрошення муніципалітету в Кам'янці автор польського економічного дива Л. Бальцерович утримує 1% податку на прибуток.

За рахунок цих надходжень у селі створювалися соціальні кооперативи, в які працювали місцеві жителі. Також є кредитний центр для безробітних та соціально незахищених, де можна позичити до 300 тис. злотих під 2,8% на рік на 7 років. Є центри підготовки підприємців та людей, які надають туристичні послуги.

Тепер Кам'янка з загубленого в лісі села виросла до мальовничого містечка, яке активно заробляє на облаштування своєї території.

Досвід зарубіжжя свідчить, що для створення лідерського середовища в територіальних громадах необхідно не лише використовувати ресурси територіальної громади, зокрема активізувати державну владу, а й створити правову базу на державному рівні. Органам влади та громадянам забезпечити належне надання послуг та потреб жителів місцевої влади.

3.2. Інструменти згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань

Враховуючи особливості місцевого самоврядування в Україні, у центрі уваги якого є цілі його складових частин, його внутрішнє середовище, довкілля, тобто мешканці територіальних громад, організацій, установ різних форм власності, громадянське суспільство тощо. якнайширшій аудиторії необхідно ознайомити місцеву владу та широку громадськість із сучасними підходами до належного врядування на основі більшого та ефективнішого використання людського потенціалу, розвитку «правильних цінностей» та організаційної культури, духу інновацій, впровадження різних стилів керівництва.

Усі суб'єкти системи місцевого самоврядування, за винятком села, селища, міського голови та голови, є колективними суб'єктами, які мають бути орієнтовані на ефективне здійснення своїх повноважень. І від керівників цих колективів вимагається наявність ефективних механізмів управління, у тому числі комплексного управлінського підходу на основі концепції «7-С». Управління концепцією 7-С передбачає використання ключових елементів керування – елементів схеми 7-С, показаної на рисунку 3.1.

Зокрема, багаторічний досвід провідних світових компаній доводить, що виграють лише ті, хто використовує елементи управління в організації своєї

діяльності, спрямовані на те, щоб усі співробітники працювали ефективно, надаючи всім співробітникам більше довіри, розвиваючи довіру кожного, віддаючи у всіх один шанс на перемогу.

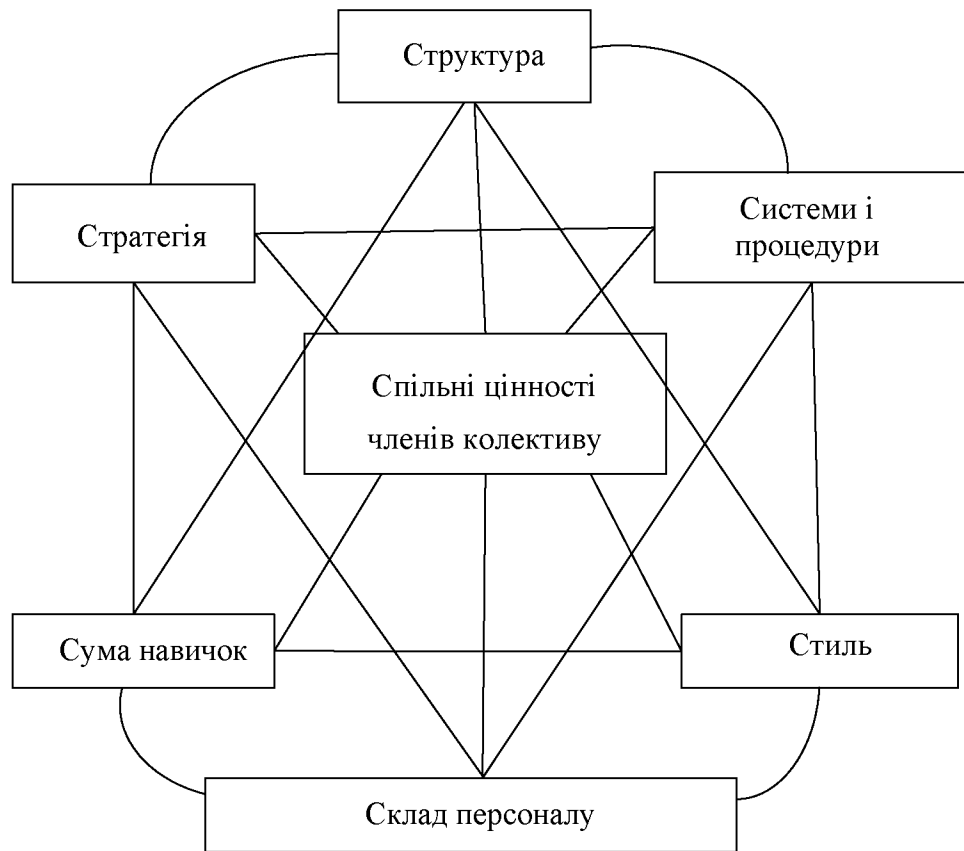


Рис. 3.1. Схема моделі С.Кові «7-С»

Це пов'язано з тим, що в наші дні на арену виходить нова робоча сила – люди, які віддають перевагу рівноправним відносинам з організацією, самостійні, з незалежністю та технічною освітою. М. Пряжников пояснює це явище як «впевненість у собі людини, яка активно бере участь у продуктивній праці і завдяки цій праці самостверджується як повноправний член цього суспільства». Сучасний працівник матеріально забезпечений, мобільніший, унікальний, шукає сенс свого життя, орієнтується на особистісний ріст і не чекає переломного моменту, щоб досягти свого. Звичайних співробітників, які підкоряються наказу, замінюють дуже досвідчені люди, які іноді знають про діяльність організації та способи покращення своєї роботи набагато більше, ніж їхні керівники. У такій ситуації мудрі керівники, які визнають наявність

цього парадоксу, мобілізують знання своїх підлеглих і щиро відзначають внесок своїх співробітників у досягнення загальних цілей організації.

Такий підхід до управління керівниками місцевих органів влади забезпечить формування та розвиток керівників, тобто потребуватиме більшої уваги до людей в організації, щоб довести, що людина функціонує краще, коли усвідомлює, що може впливати на свою долю, щоб «сім'я» Створити умови для неформального спілкування.

Зрозуміло, що елементи системи місцевого самоврядування суттєво відрізняються один від одного, але їхня діяльність може бути пов'язана із спільними ідеями та відповідальністю за спільні дії. Кожен з них може бути лідером, або людьми, які виступають у ролі лідерів, людьми, які досягли успіху в певних сферах, мають високий творчий чи комунікативний потенціал. Здебільшого такими людьми є сільські, громадські, міські голови, старости, які виступають «збудниками» суспільної свідомості і своєю діяльністю сприяють зміцненню потенціалу територіальних громад.

Головними посадовими особами відповідної обласної влади є сільські, селищні та міські голови, які обираються виборцями на підставі їх особистих особливостей та вчинку. Ці люди зазвичай наділені харизматичними рисами або набули компетенції людини, яка володіє знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями та підходами, які допоможуть досягти успішних результатів. Вони є офіційними лідерами громад, які є прикладом для інших, демонструють передову практику, і таким чином об'єднують команду, здатну досягти своїх цілей і втілити своє бачення в життя.

Органами самоорганізації населення є будинки, вулиці, квартали та інші ОСН. Це організації, що складаються з найактивніших мешканців громади, які мають лідерські здібності та вміють дивитися та планувати на довгострокову перспективу.

Впровадження лідерства в діяльність елементів системи місцевого самоврядування в Україні є новою ідеологією управління, яка руйнує стару, багатовікову концепцію управління. Нова роль управління полягає не в тому,

щоб бути на вершині піраміди та контролювати людей, а в тому, щоб надихнути їх надати їм нових сил.

Досягти цієї мети можна шляхом організації та впровадження комплексних заходів, спрямованих на м'яке врядування, впровадження ключових елементів місцевої демократії, зокрема принципу участі громадян, та чіткого розуміння того, що місцеве самоврядування – це насамперед праця населення, а не тільки місцева влада.

Люди чи організації також можуть допомагати та співпрацювати з усіма суб'єктами місцевої адміністративної системи не тому, що вони ставлять свої цілі вище власних інтересів, а тому, що сподіваються привести їх у відповідність до власних цілей. Наприклад, якщо ви займатесь озелененням, викопавши траншею під бетонну огорожу біля свого гаража, людина може сподіватися, що глибина, ширина і напрямок траншеї будуть більше її ідеальними, тобто бетонна огорожа. будуть встановлені та правильно встановлені, не впадуть і не пошкодять гараж. Така участь у діяльності, спрямованій на пристосування своїх цілей до своїх інтересів, є важливим мотивом, відомим як адаптація.

У контексті дослідження доцільно ближче придивитися до такого інструменту впливу, як верховенство права. Сільський, волосний, міський голова, органи виконавчої влади, волосні ради є законними, традиційними місцевими органами влади. Коли ми аналізуємо історію впливу влади, традиція є найпоширенішим інструментом впливу. Однак практика управління, заснована на традиціях, досягає бажаного результату лише в тому випадку, якщо всі сторони добре обізнані з традиціями, а підлеглі неухильно виконують накази, а керівники відповідають або намагаються задовольнити потреби підлеглих.

Традиції є привабливим інструментом для суб'єктів місцевого самоврядування. Використання традицій позбавляє керівників від деяких незручних питань і диктує певні правила поведінки. Керівник місцевого адміністративного органу, який використовує певні традиції, може пояснити

непопулярні кроки адміністрації традиційної організації, які відволікають гнів персоналу від безособової традиції. Проте, на думку дослідників, вплив традицій на молоде покоління з вищою освітою різко знизився.

Експериментально встановлено, що працівник вчиться бути більш ефективним у роботі, встановлюючи зв'язок між виконанням завдання чи інструкцій та матеріальною винагородою за свої зусилля.

Важливим чинником організації роботи колективу є система винагород і компенсацій. Свідомий підхід до побудови системи винагород полягає в тому, щоб зв'язати її з конкретними фактами, показавши співробітникам здатність досягати відчутних позитивних результатів. Зміни в структурі заробітної плати слід вносити незадовго до або відразу після того, як працівник продемонстрував свою здатність досягати стабільно позитивних результатів. Очевидно, що здатність людей покращувати результативність поступово зростає. Тому необхідно систематично контролювати їх та фінансово сприяти.

Керівників органів місцевого самоврядування потрібно навчити бути готовим до помилок і помилок при заміщенні посад. Це частина процесу навчання. Необхідно відрізнити випадкові помилки від тих, що викликані несвоєчасними діями або неувагою до деталей. До другої групи помилок повинні бути залучені працівники. Найкращий спосіб дати людям можливість навчитися не повторювати своїх помилок – попросити їх виправити ситуацію самостійно, як би болюче це не було, тому що завжди повинні бути часові рамки та наставник, який наглядає за виправленням помилки. Цей метод відомий як «камера корекції роботи» і призначений для уникнення повторення одних і тих же помилок двічі.

Здатність лідера впливати на людей і впливати на них може як підтримувати, так і перешкоджати успіху. Лідер, який здатний миттєво представити картину майбутнього успіху кожному співробітнику в організації, має потужний вплив на те, щоб рухатися в правильному напрямку.

Необхідно розуміти мотивацію кожного окремого співробітника, щоб

створити основу для ефективного спілкування з усіма. Ви повинні знати особисті цілі кожної людини. Різних людей мотивують різні форми спілкування. Щоб ефективно побудувати комунікаційний процес, керівник повинен усвідомлювати ці відмінності та використовувати їх з користю. Важливо зрозуміти, чи основним засобом переконати людину є подання їй фактів і даних, які підтверджують пропозицію керівника, чи краще подати їх на рівні формування цілісної концепції чи впливу на емоцію. Особливо важливо зосередитися виключно на найефективніших каналах і способах впливу на людей. Це дозволяє лідеру успішно налагодити ефективну взаємодію з цією людиною.

Люди завжди хочуть, щоб їх цінували за їхні навички, здібності та позитивні особистісні риси. Люди охочіше погоджуються з людиною, яка не претендує на роль взірця для досконалості, поводить себе смиренно і не вимагає від себе досконалості. Ці міркування свідчать про те, що організаційна система винагород (матеріальних і нематеріальних) стає ключовим фактором підвищення ефективності та успіху, хоча зазвичай недооцінюється.

Ще одним дієвим інструментом формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування може стати налагодження діалогу між об'єктами та суб'єктами системи місцевого самоврядування в Україні. Дослідники виявили, що міжособистісний діалог відбувається там, де є дві значущі пропозиції, які належать різним людям, на основі яких відбувається взаємодія. Іншими словами, у діалозі сходяться два розуміння, дві пропозиції, дві сторони, між якими існують конструктивні стосунки. Співпраця, що виникає за таких умов, трактується як свідоме пристосування до дій, поведінки кожного учасника до виражених поточних потреб іншої сторони. У такій взаємодії не тільки індивідуальні дії людей, що спілкуються один з одним, починають координувати їх поведінку та мотивацію.

При такій взаємодії починає формуватися певний загальний психологічний простір при єдиному емоційному співіснуванні, розвивається творчий процес взаємного розкриття, взаєморозвитку, створюються умови для

самовпливу та розвитку.

У контексті діалогу успішно спрацьовує механізм інтеріоризації, який полягає в тому, що одна сторона, стикаючись з проблемними проблемами, які потребують спільного вирішення, не нав'язує її вирішення, а дає можливість розглянути різні альтернативні шляхи. створення атмосфери відкритості, віри у власні сили та правоту, що в кінцевому підсумку підвищує творчу активність, ініціативність та самостійність.

Провідна роль у розробці та реалізації соціальних проектів є однією з мотивів, про які йшлося вище, тому при розробці та реалізації соціальних проектів необхідно створити та підтримувати необхідну морально-психологічну атмосферу. Це необхідно враховувати при створенні системи місцевого самоврядування, орієнтованої на лідерство, оскільки кожен суб'єкт системи місцевого самоврядування може і повинен вирішувати проблеми в межах наданих, але наданих повноважень. Різноманітність цих елементів функціонує по-своєму і на власний розсуд реалізує певні елементи керівництва в організації діяльності або її нереалізації.

Наступним дієвим інструментом формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування в Україні може стати створення середовища безперервного навчання шляхом впровадження вищеописаної технології місцевого самоврядування «перенесене уявлення» та полягає у розвитку власних лідерів шляхом передачі. що базується на знаннях менеджера та системи цінностей визнаних менеджерів вищого рівня щодо осіб, які знаходяться на нижчих рівнях організаційної структури та демонструють лідерську поведінку. Наприклад, є голова районної ради (формальний чи неформальний), якого більшість депутатів сприймають як авторитет. Крім того, цей керівник володіє такими якостями, які сприймаються як стандарт поведінки та життя, що доречно провести вечірню зустріч з цим керівником і депутатами районної та міської рад, а також з усіма.

Однак це лише прояв зовнішньої реакції. Деякі люди після таких зустрічей наберуться емоційної енергії та рішучості, що проявляється в

потребі у власних результатах.

Так переконання, особистий приклад, «розумне переконання», винагорода, покарання, діалог, соціальна мобілізація, «передана точка зору» та ін. є інструментами, які можна використовувати для формування та розвитку лідерства в місцевих системах управління в Україні.

Висновки до розділу 3

Для створення сприятливого лідерського середовища у провідних компаніях світу використовуються механізми розкриття внутрішніх резервів організації, які формують особистісний інтелектуальний потенціал кожного співробітника в груповому потенціалі організації. Для цього використовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації до праці, які враховують потреби, задоволеність роботою, справедливу оцінку результатів праці та винагороду. Щоб побудувати організацію, яка самонавчається на основі системи цінностей, і створити середовище лідерства через замкнутий цикл ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості від ефективних лідерів до недосвідчених лідерів на нижчих рівнях організації, використовуйте делегований інструмент «Позиція». Крім того, вони розробляють і впроваджують тренінги з розвитку лідерства для всіх співробітників організації.

Для формування лідерського середовища в місцевих органах влади необхідно не лише використовувати ресурси місцевої влади, у тому числі активізувати державну владу, а й створити правову базу на державному рівні, яка чітко дозволить регулюють механізми взаємодії центральної влади, належне надання послуг та потреби жителів місцевої влади.

За допомогою яких засобів можна об'єднати людей для вирішення суспільно значущих питань, зокрема: застосування комплексного підходу до

управління в діяльності органів місцевого самоврядування, що базується на концепції «7-С»; застосування елементів впливу до людей через мотивацію (примус, грошова винагорода, визначення та коригування цілей) і через вплив через владу (довідка, експерт, закон, влада на основі винагороди чи примусу); вплив через покарання та підкріплення (позитивне чи негативне); вплив через систему винагород (матеріальних і нематеріальних форм) і компенсацій; Використання методів соціальної мобілізації, «робочої корекції камери», «перенесеної точки зору» та «розумного переконання»; налагодження діалогу між об'єктами та суб'єктами системи місцевого самоврядування; пояснення норми, що охоплює соціальний, особистісний та організаційний рівні свідомості людей; соціальне будівництво та вибір соціального проекту.

ВИСНОВКИ

Комплексний аналіз роботи вітчизняних науковців, що вивчають лідерство та систему місцевого самоврядування в Україні, показує, що проблема становлення та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування досі не була предметом широкого дослідження. Проведені дослідження на тему дослідження мають відношення лише до нашої теми дослідження та стосуються конкретних питань лідерства, переважно політичних, особистісних характеристик менеджера та ресурсів, які менеджери використовують для досягнення своїх цілей. Згідно з результатами аналізу, до невирішених до цього моменту частин загальної проблеми формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування в Україні можна віднести відсутність комплексного ставлення до місцевого самоврядування в Україні, блокування системи для підвищення її ефективності та результативності. та задоволення потреб населення та ініціативи та відповідальності за організацію життєдіяльності територіальних громад, а також проблеми формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

На основі різноманітних теорій і концепцій, які прямо чи опосередковано мають на меті пояснити сутність лідерства, різні підходи пропонують різні механізми формування та розвитку лідерства, його окремих компонентів, його взаємозв'язків, взаємодій, ми пропонуємо сприйняття лідерства як триєдине явище, що охоплює ситуацію, послідовників і лідерів взаємопов'язаних і взаємодіючих.

Враховуючи соціальні тенденції, закономірності динамізму та складність суспільного життя, ми запропонували власний підхід до формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні на основі теорій та моделей лідерства, який спрямований на збереження цілісності лідерства як триєдиного лідерства. феномен, який включає ситуацію, послідовників і лідера тих, хто пов'язаний і взаємодіє. При цьому

пропонуються механізми формування та розвитку лідерства в кожній із цих складових.

Вивчення лідерства щодо організаційного розвитку державної служби має особливу перспективу, яку розуміють як свідомі, планомірні заходи щодо постійного вдосконалення всіх показників державної служби.

Лідерство у публічній сфері – це динамічне управлінське та професійне явище, яке залежить від різних якісних характеристик суб'єкта та об'єкта управління. Гіпотеза про присутність керівників на державній службі регулюється чотирма факторами: «Зацікавленість» (увага до працівників); «Інспірування»; «Активация»; «Харизматичний вплив» підтверджено. Ці фактори створюють ієрархічну модель, за допомогою якої ви можете визначити напрямок ефективного управління у публічному просторі на основі поглядів керівного органу та об'єкта на цей процес.

Проаналізовано залежність обраних факторів від характеристик суб'єкта та статусу об'єкта управління (стать, вік, досвід). Отримані дані говорять про необхідність управління ситуацією в публічному просторі в Україні, а отже, і про якісні характеристики суб'єкта та об'єкта управління, оскільки вони дозволяють своєчасно та правильно оцінювати ситуації в організаційному управлінні.

Організаційна культура, прийнята в державному управлінні, наразі є переважно бюрократичною і значною мірою гальмує процеси реформування та трансформації через сучасну парадигму державного управління. Однак останнім часом у зв'язку з впровадженням нового публічного управління наукове мислення має тенденцію до прийняття спільної або модернізованої корпоративної культури, коли державні установи відповідають вимогам суспільства щодо надання державних послуг своєчасно та повно.

Для створення сприятливого лідерського середовища у провідних компаніях світу використовуються механізми розкриття внутрішніх резервів організації, які формують особистісний інтелектуальний потенціал кожного співробітника в груповому потенціалі організації. Для цього

використовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації до праці, які враховують потреби, задоволеність роботою, справедливу оцінку результатів праці та винагороду. Щоб побудувати організацію, яка самонавчається на основі системи цінностей, і створити середовище лідерства через замкнутий цикл ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості від ефективних лідерів до недосвідчених лідерів на нижчих рівнях організації, використовуйте делегований інструмент «Позиція». Крім того, вони розробляють і впроваджують тренінги з розвитку лідерства для всіх співробітників організації.

Для формування лідерського середовища в місцевих органах влади необхідно не лише використовувати ресурси місцевої влади, у тому числі активізувати державну владу, а й створити правову базу на державному рівні, яка чітко дозволить регулюють механізми взаємодії центральної влади, належне надання послуг та потреби жителів місцевої влади.

За допомогою яких засобів можна об'єднати людей для вирішення суспільно значущих питань, зокрема: застосування комплексного підходу до управління в діяльності органів місцевого самоврядування, що базується на концепції «7-С»; застосування елементів впливу до людей через мотивацію (примус, грошова винагорода, визначення та коригування цілей) і через вплив через владу (довідка, експерт, закон, влада на основі винагороди чи примусу); вплив через покарання та підкріплення (позитивне чи негативне); вплив через систему винагород (матеріальних і нематеріальних форм) і компенсацій; використання методів соціальної мобілізації, «робочої корекції камери», «перенесеної точки зору» та «розумного переконання»; налагодження діалогу між об'єктами та суб'єктами системи місцевого самоврядування; пояснення норми, що охоплює соціальний, особистісний та організаційний рівні свідомості людей; соціальне будівництво та вибір соціального проекту.