

ДО ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

TO THE PROBLEM OF ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION OF A FAVORABLE LEADERSHIP ENVIRONMENT IN THE REPRESENTATIVE BODIES OF AUTHORITIES

Враховуючи специфіку діяльності представницьких органів влади в Україні, спрямованість дій якої полягає в оптимальній наближеності цілей її складових елементів, її внутрішнього середовища, з навколишнім середовищем, тобто з мешканцями територіальних громад, організаціями, установами різних форм власності, громадянським суспільством тощо, необхідно навчити або хоча б ознайомити як можна більш широку аудиторію представників представницьких органів влади і громадськості із сучасними підходами до ефективного управління, яке ґрунтується на більш повному й ефективному використанні людського потенціалу, та зарубіжним досвідом формування лідерського середовища. Багаторічний досвід намагання реформувати представницькі органи влади в Україні вказує, що відсутність змін означає застій і не дає змоги розвиватися. Зміни – неминучий елемент нашого життя, але часто вони породжують у людях побоювання. Вміння пристосовуватися до змін і користуватися ними формують наше здоров'я, щастя і особисту гідність набагато сильніше, ніж будь-що інше. Кожному з нас дається дві можливості на вибір: впливати на інших та управляти змінами або ж дозволити, щоб інші впливали на нас. Саме з цієї причини у представницьких органів влади в Україні необхідно створити умови для приходу представників нового управління, заснованого на лідерстві, а це не стільки люди, більш молодші за віком, скільки нові професіонали, здатні адаптуватися до змін, які розуміють, що успіх їх діяльності полягає в командній роботі та роботі над собою. Сучасний представник органів влади в Україні повинен бути людиною, яка прагне створити сприятливе лідерське середовище в організації, яка розуміє, що не буде мати успіху, якщо просто буде копіювати чий-небудь стиль, кого-небудь бездумно наслідувати. У статті аналізується зарубіжний досвід з питань формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади. Обґрунтовуються основні характеристики формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади. Визначено пріоритетні напрями формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади.

Ключові слова: лідерство, представницькі органи влади, формування сприятливого

лідерського середовища, об'єднана територіальна громада, децентралізація, професійна підготовка посадових осіб, розвиток території.

Considering the specific activity of representative bodies of power in Ukraine, which actions direction is to optimal closeness among the goals of its constituent elements, its internal environment, with the environment, with residents of territorial communities, organizations, institutions of different forms of ownership, civil society, though to introduce an audience as wide as possible to the representatives of representative bodies of government and the public with modern approaches to effective management, which is based on a more complete and effective use of human and foreign experience of forming leadership environment. Many years experience in attempting to reform representative bodies in Ukraine indicate that absence of changes means stagnation and impedes development. Changes are an inevitable element of our lives, but they often cause fear. The ability to adapt and enjoy change shapes our health, happiness and personal dignity much more than anything else. Each of us is given two choices: influence others and manage change, or allow others to influence us. This is why representative bodies of government in Ukraine need to create the conditions for the arrival of representatives of the new leadership-based management, and it is not younger people but new professionals who are able to adapt to changes and understand that the success of their activities is about teamwork and working on themselves. The current representative of the Ukrainian authorities should be a person who try for create a favorable leadership environment in an organization and understands that it will not succeed if he simply replicates someone's style, someone who is thoughtless to imitate. The article analyzes foreign experience in forming a favorable leadership environment in representative bodies of government. The basic characteristics of formation of favorable leadership environment in representative bodies of government are substantiated. Priority directions of formation of favorable leadership environment in representative bodies of government are determined.

Key words: leadership, representative bodies, forming a favorable leadership environment, united territorial community, decentralization, professional training of officials, development of the territory.

УДК 352.07/08:316.46:303.4(1-87)
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-17>

Веремейчик В.П.

магістр управління суспільним розвитком,
аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
Національна академія державного управління при Президентові України

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах децентралізації існує гостра потреба у суттєвому переформатуванні державного управління в Україні саме в контексті реалізації лідерства, тобто щоденної ефективної управлінської лідерської діяльності посадових осіб у представницьких органах

влади. Це й зрозуміло, адже від якості реалізації такого лідерства залежить, окрім усього іншого, й усвідомлення особистої відповідальності посадових осіб перед громадою – спільнотою взаємозацікавлених партнерів, що становить основу формування результативної влади на місцевому рівні. Проте проведений

нами аналіз свідчить, що ключові суб'єкти владних повноважень у представницьких органах влади, які зобов'язані поєднувати якості керівника і лідера, здебільшого все ще не готові до такої щоденної лідерської діяльності.

Причина такої неготовності полягає, на нашу думку, у недостатності чи й відсутності у них відповідних знань, умінь і навичок щодо сутності, організації та реалізації управлінської лідерської діяльності, у не сформованому лідерському середовищі. Внаслідок цього надана їм громадянами чи відповідними представницькими органами довіра під час обрання не лише не виправдовується, але й суттєво знижується. А це призводить до розчарування пересічних громадян на тлі погіршення чи принаймні непокращення умов їхнього життєзабезпечення у відповідних територіальних громадах чи території району, області, держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років вітчизняними та зарубіжними науковцями вже сформовано основний пласт напрацювань щодо проблематики функціонування представницьких органів влади та управлінського лідерства. Однак їхні дослідження стосуються, як правило, окремих питань лідерства, а саме: політичного, особистісних якостей лідера та ресурсів досягнення лідерських цілей. Крім того, не досить уваги присвячується вивченню зарубіжного досвіду формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади, хоча засвоєння та поширення, зрозуміло з урахуванням українських національних особливостей, саме таких кращих практик сприятиме, на нашу думку, не лише активізації лідерського потенціалу посадових осіб та посиленню їх особистісної віддачі, а й посиленню синергійності взаємодії у форматі «посадові особи – громада».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. До не вирішених проблем реалізації лідерства у представницьких органах влади України слід віднести відсутність комплексного дослідження практичної реалізації лідерства під час вирішення проблем, спрямованих на посилення ефективності та результативності функціонування органів місцевого самоврядування, задоволення потреб мешканців територіальних громад, активізацію ініціативності і взяття на себе відповідальності не лише за прийняття, а й вирішення питань належного життєзабезпечення громад, оцінювання лідерської діяльності суб'єктів владних повноважень.

Мета статті – адаптувати зарубіжний досвід формування сприятливого лідерського

середовища у представницьких органах влади.

Виклад основного матеріалу. У низці зарубіжних країн починаючи з 20-х рр. минулого століття почали створювати національні програми щодо формування, оцінювання та розвитку лідерства. Лідерство передбачає здатність відчувати, аналізувати мотиви поведінки людей, інтегрувати їх, коригувати поведінку об'єкта з урахуванням його потреб і цілей розвитку. Саме тому останніми роками воно все більше враховується в процесі розбудови систем управління як окремими організаціями зокрема, так і територіями та державами в цілому. Зрозуміло, що система представницьких органів влади в Україні потребує нових форм, методів і стилів управління. Оскільки вони мають відповідати призначенню сучасного представництва, то й ґрунтуватися вони мають на основі ініціативності та самоорганізації. В сучасних умовах саме ініціативність і самоорганізація постають передумовою розвитку лідерства як дієвого механізму регулювання взаємовідносин та взаємодії людей, соціальних груп, інститутів суспільства і як ключового фактора результативності управлінської діяльності в будь-якій сфері загалом та у представницьких органах влади зокрема [1, с. 36].

Результати світових досліджень свідчать, що участь працівників в управлінні має різні форми, зокрема вирізняють два його полюси: систему участі в Німеччині з одного боку і сумісні консультації і колективні договори у Великобританії та США з другого. Між ними розташовуються італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети на підприємствах», шведська система «сумісних рішень» тощо. Значне поширення систем участі має місце в Японії. Ці системи функціонують на всіх національних рівнях: на рівні робочого місця у вигляді автономних бригад і «гуртків якості»; на рівні організацій у вигляді робітничих комітетів, включаючи представників персоналу і адміністрації, а також передбачають інститут «робочих директорів»; на рівні національної економіки, у масштабах якої функціонує низка урядових консультаційних центрів праці і бізнесу за участю представників уряду, національних професійно-орієнтованих центрів і федерацій підприємців [3, с. 54].

Нині пріоритетні очікування від осіб, які працюють у представницьких органах влади, стосуються передусім посилення ефективності та результативності їхньої управлінської лідерської діяльності на основі існування чіткого власного стратегічного щодо функціонування очолюваних ними організацій та нововведень,

необхідних бачення для підвищення рівня щоденної віддачі колективу в цілому та кожного працівника зокрема. Це – виклик сьогодення, оскільки ера беззаперечного дотримання субординації та виконання спущених згори вказівок, ера, коли авторитет керівника залежить від посади, яку він обіймає, відходить у минуле. Керівник повинен здобути авторитет за рахунок реалізації у своїй щоденній діяльності притаманних йому лідерських якостей та культури управління [6, с. 74]. Зрозуміло, що він повинен проявляти лідерські якості, розуміти як краще налагодити обмін інформацією та комунікативну взаємодію з оточуючими, володіючи для цього необхідним рівнем професійної компетентності.

Узагальнений нами зарубіжний досвід створення сприятливого середовища для розвитку лідерства у представницьких органах влади дав змогу виокремити кращі практики як на рівні органів місцевого самоврядування шляхом їх функціонування як організацій, які безперервно навчаються, так і в територіальних громадах шляхом використання сприятливого національного законодавства та активності громадян.

На нашу думку, до управління представницьким органом влади будь-якого управлінського рівня як соціальною мікросистемою необхідно підходити як до колективної діяльності, ефективність якої визначається груповим потенціалом її працівників. Зрозуміло у цьому контексті, що колективний потенціал повинен не тільки являти собою суму потенціалів членів групи, а й примножуватися. В принципі заради цього і створюються команди, робочі групи, структурні підрозділи в організаціях. При цьому потрібно враховувати, що кожна особа в управлінні виконує ролі двох типів. Перша і найбільш очевидна – функціональна роль, що базується на професійних знаннях та вміннях, практичному досвіді. Завдяки цим складникам посадова особа виконує свою місію і досягає поставлених цілей. Друга – командна роль, основу якої становить не лише готовність, а й здатність посадової особи невтомно задіювати у своїй щоденній управлінській діяльності увесь наявний у неї арсенал.

Зокрема, у всіх приватних і державних організаціях, що, за визнанням фахових експертів, є кращими у формуванні лідерського середовища, сформовані стратегії зростання, які випереджають темпи розвитку суспільства та продумані на кілька кроків уперед. Крім того, ключова увага приділяється розкриттю потенціалу персоналу. Це пов'язано з тим, що ефективність організаційного управління багато в чому

залежить від особистісного потенціалу (інтелектуального, емоційного, мотиваційного, ціннісного, творчого тощо) персоналу. У нашому дослідженні під потенціалом особи ми розуміємо її можливості та її бажання, готовність і здатність до їх реалізації у професійній діяльності. Більшість провідних компанії світу усвідомлено вкладають величезні кошти у розробку механізмів виявлення осіб із високим рівнем інтелекту та розвиток у них інших компетенцій, необхідних для формування лідерського середовища в організації.

Значна частина успіху посадових осіб залежить від їх уміння не лише набувати нових знань і навичок, а й використовувати їх для вирішення завдань. Ми поділяємо думку А. Бенджаміна, Є. Фрейдіна, Р. Картера про те, що рівень інтелекту безпосередньо залежить від інтенсивності його використання: інтелектуально активні люди показують постійне збільшення своїх розумових здібностей протягом усього життя. І навпаки, компетенція «інтелектуальний потенціал» нерозвинена, коли особа: не продумує завдання; намагається працювати лише з нескладними завданнями; інтелектуально лінива або неорганізована; надмірно емоційна, що заважає обдумуванню ситуацій і виконанню завдань; нетерпляча в обдумуванні своїх дій; повільно засвоює інформацію [2, с. 32].

Загальносвітова тенденція зниження впливу традиційної влади вивела на перший план вплив, заснований на власному прикладі, на силі особистих якостей та здібностей лідера.

Громадяни розвинених країн світу своїми керівниками на всіх рівнях хочуть бачити людей, які власним щоденним життям показують приклад людяності, відкритості спілкування, ефективно поведінки на шляху до досягнення цілей тощо. На рівні підсвідомості всі хочуть набути певних рис лідера, які найбільше імпонують. Лідер є певним еталоном на який хочеться рівнятися.

Дж. Коттер у своїх дослідженнях зауважував, що «чим більше керівник є для когось ідеалом, тим більше він чи вона виявляють повагу до цього керівника». Проведені дослідження виявили наступні риси поведінки лідерів представницьких органів влади, які справляють найбільший вплив на оточуючих: манера триматися з почуттям впевненості та власної гідності, ораторські здібності, вміння випромінювати позитивну енергію, приваблива зовнішність, незалежність (самодостатність) [8, с. 128].

Вплив здійснюється за допомогою віри послідовників/підлеглих у особливі експертні

знання свого керівника/лідера. Вони свідомо приймають і виконують його рішення як логічні та єдино правильні. Зазвичай лідери досягають цієї форми впливу завдяки своїм особистим досягненням у відповідній галузі. Чим вищі ці досягнення, тим більший вплив вони можуть чинити на послідовників/підлеглих. Фундаментом впливу є довіра, оскільки успіх чи крах будь-якого починання залежить від довіри до того, хто цей вплив справляє. Як зазначають М. Хекман та К. Джонсон, найбільш значимими елементами, які вимірюють довіру, є компетентність, репутація, динамізм та добра воля як прояв турботи [8, с. 162]. Практика засвідчує, що люди вірять не лише фактам, які самі спостерігали щодо компетентності тієї чи іншої особи, а й вірять на слово, що та чи інша людина є експертом у певних питаннях і здатна приймати ефективні рішення. Наприклад, обрання голів постійних комісій рад базується виключно на словах претендентів щодо їх компетентностей у тій чи іншій сфері діяльності.

Під час такого розгляду ефективно використання впливу в представницьких органах влади можливе за умови, коли послідовники/підлегли, на яких впливають:

- сприймають вплив як джерело задоволення або незадоволення бажаної потреби;
- вважають, що їхні особисті потреби будуть задоволені з високою ймовірністю;
- вірять, що їх зусилля виправдають сподівання лідера-керівника;
- потреба, до якої апелюють, є актуальною [3, с. 104].

Отже, найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цінує ту потребу, до якої апелюють, вважаючи важливим її задоволення або незадоволення, і думає, що його зусилля обов'язково виправдають сподівання керівника [3, с. 195].

Лідерів представницьких органів влади необхідно навчити тому, що вони повинні бути готовими до того, що, призначаючи людей на посади, вони будуть помилятися і робити помилки. Це частина процесу навчання. Необхідно вміти відокремлювати випадкові помилки від тих, які виникають від несвоєчасних дій або від відсутності уваги до дрібниць. Потрібно залучати співробітників до роботи над другою групою помилок. Кращий спосіб дати людям можливості навчитися не повторювати своїх помилок це запропонувати їм самостійно виправити ситуацію, хоч би яким болючим був цей процес, оскільки він завжди повинен мати часові рамки і лідера-наставника, який контролює виконання виправлення помилок.

Люди завжди хочуть, щоб їх цінували за їх здібності, навички і позитивні особисті якості. Люди з більшою готовністю налаштовані погодитися з людиною, яка не претендує на те, щоб здаватися їм зразком досконалості, поводить себе скромно і не вимагає досконалості від них самих.

Дієвим інструментом формування і розвитку лідерства в представницьких органах влади в Україні може стати створення середовища постійного навчання шляхом впровадження в діяльність ОМС технології «передана позиція», яка полягає у зрощуванні власних лідерів через передачу чітко сформульованої та структурованої системи цінностей, що ґрунтується на знаннях лідера і системі цінностей від визнаних лідерів вищої ланки особам, які перебувають на нижчих ланках структури організації та проявляють лідерську поведінку. Наприклад, у районній раді є лідер (формальний чи неформальний), який сприймається як авторитет більшістю депутатів. Крім цього, цей лідер володіє таким рисами, які сприймаються як еталон поведінки і життя, тому доречно започаткувати вечори зустрічі з цим лідером і депутатів районної і місцевих рад, а також усіх охочих мешканців району для того, щоб він передав свої знання і досвід через спогади, історії життя та у безпосередньому контакті викликав у людей зворотну реакцію бажання бути схожим на лідера.

Висновки. Отже, проведений нами аналіз дав змогу сформулювати низку висновків, а саме:

1. Для створення сприятливого лідерського середовища у провідних країнах світу застосовуються механізми розкриття внутрішніх резервів організації, які генерують особистісний інтелектуальний потенціал кожного із співробітників у колективний потенціал організації.

2. Для цього застосовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації співробітників до роботи, що враховують потреби, задоволення від роботи, справедливості оцінку результатів праці та винагороду. Крім того, розробляються та застосовуються тренінги з розвитку лідерських компетенцій для всіх співробітників успішних приватних та державних організацій.

3. Для формування лідерського середовища в представницьких органах влади необхідно застосовувати не лише ресурси територіальної громади, включаючи активізацію діяльності органів представницької влади, але й формувати законодавче підґрунтя на державному рівні, яке чітко регулюватиме меха-

нізми взаємодії між центральним урядом, представницькими органами влади та громадянами для забезпечення належного надання послуг та потреб мешканців територіальних громад і розвитку громадянського суспільства.

Перспективи подальших розвідок можуть стосуватися дослідження оцінювання ефективності та результативності управлінської лідерської діяльності в представницьких органах влади, об'єктивних та суб'єктивних передумов спротиву такій діяльності, посиленню відповідальності суб'єктів владних повноважень перед жителями громади за реалізацію управлінського лідерства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пашко Л.А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 червня 2015 р. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка. Київ : Вид-во «Ліра-К», 2015. 244 с.

2. Бенджамин А., Шермер М. Магия чисел. Моментальные вычисления в уме и другие математические фокусы. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 124 с.

3. Грищенко І.М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.

4. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Ю.В. Гусева. 3-е изд., стер. Москва : Издательство «Омега-Л», 2010. 368 с.

5. Картер Р.М. Дилеммы работы в командах: хрестоматия: управление обучением / пер. с англ. Жуковский : МИМ ЛИНК, 1998. 309 с.

6. Pagon M., Banutai E., Bizjak U. Leadership Competencies for Successful Change Management, a preliminary study report commissioned by the Slovenian Presidency of the EU, 2008. 257 p.

7. Морарь М.В. Партиєне лідерство у політичних процесах сучасної України : дис. ... д. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси / КНУ імені Т. Шевченка. Київ, 2013. 430 с.

8. Аналітичні матеріали Міністерства закордонних справ України з питань формування кадрового потенціалу органів влади. URL: <http://mfa.gov.ua>.