

Thus, the system of organizational and psychological factors that affect the levels of professional tolerance in secondary school principals is made up of the macro (level of society), meso (level of the organization) and micro (individual level) level actors. The author emphasizes the importance of the factors in question in developing secondary school principals' professional tolerance.

*Keywords:* heads of secondary schools, vocational tolerance, organizational and psychological factors, macro-level factors, meso-level factors, micro-level factors.

#### Відомості про автора

**Брюховецька Олександра Вікторівна**, кандидат психологічних наук, доцент, докторант кафедри загальної та практичної психології, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна.

**Brukhovetska, Olexandra Victorivna**, PhD, associate professor, doctoral student, Department of general and applied psychology, University of educational management of NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: ciparis011@mail.ru.

УДК 005.32

Гуменюк О.Г.

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФОРМ ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців.** У статті здійснено теоретичний аналіз основних форм лідерства. Визначено та охарактеризовано такі форми лідерства, як лідерство керівника, лідерство команди і самолідерство. Лідерство керівника розглянуто як здійснення індивідуально-психологічного, спрямованого, але не директивного впливу на членів колективу. Лідерство команди аналізується як ефективний прояв реалізації більш складних і важливих організаційних завдань. Відзначено, що самолідерство проявляється тоді, коли лідерські функції здійснює індивідуальний суб'єкт, тобто державний службовець, стосовно своєї власної професійної діяльності.

*Ключові слова:* державні службовці, лідерство, форми лідерства, лідерство керівника, лідерство команди, самолідерство.

**Гуменюк О. Г. Анализ основных форм лидерства государственных служащих.** В статье осуществлен теоретический анализ основных форм лидерства. Определены и охарактеризованы такие формы лидерства, как лидерство руководителя, лидерство команды и самолидерство. Лидерство руководителя рассмотрено как осуществление индивидуально-психологического, направленного, но не директивного воздействия на членов коллектива. Лидерство команды проказано как эффективное проявление реализации более сложных и важных организационных задач. Отмечено, что самолидерство проявляется, когда лидерские функции осуществляет индивидуальный субъект, то есть государственный служащий, по отношению к своей профессиональной деятельности.

*Ключевые слова:* государственные служащие, лидерство, формы лидерства, лидерство руководителя, лидерство команды, самолидерство.

**Постановка проблеми.** Упродовж періоду незалежності України державна служба безперервно зазнає суттєвих змін. Демократичні процеси нашої держави характеризуються зміною моделей розвитку державної служби, що сприятиме гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави, хоча ці процеси є досить складними та суперечливими. Вирішальна роль у впровадженні змін належить службовцям нової генерації: лідерам у системі державної служби. Роль лідерства в державній службі обумовлена також сучасним підходом до органу державної влади як до соціальної мікросистеми, саме такий підхід надає надзвичайної пріоритетності проблемі гуманізації міжособистісної взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління».

Сучасним державним службовцям недостатньо бути професіоналами. У зв'язку з цим, актуальним та важливим завданням державного управління та державної служби постає наповнення лідерства новим, психологічним змістом сутнісних характеристик. Лідерство визнається як потужний чинник вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади.

Отже, актуальність розгляду проблемних питань лідерства та аналіз його основних форм на сьогодні є очевидним. Адже лідерство використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних з процесами прояву влади і впливу в організаціях системи державної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються лідерства як в цілому, так і в системі державної служби зокрема.

Висвітлення сучасних теоретичних проблем, осмислення форм лідерства в державній службі України є досить актуальним, про що свідчать праці О.І. Альохіної [14], В.А. Гошовської [3; 11], І.М. Грищенко [4], А.К. Гук [3; 11], Л.М. Карамушки [9; 10; 14], В.В. Левковець [14], В.О. Михайленко [14], Л.А. Пашко [3; 11], Т.Г. Фелькель [16], О.А. Філь [14] та інших сучасних вітчизняних науковців.

Зокрема, Л.М. Карамушкою, О.А. Філь, В.В. Левковець, О.І. Альохіною, В.О. Михайленко вказано на наявність низки суттєвих характеристик державного службовця, що певною мірою впливає на прояв форм лідерства [14]. Також організації, що функціонують у системі державної служби, мають певні особливості, які розкрито у працях Л.М. Карамушки, В.В. Левковець та О.І. Альохіної [14]. Суб'єктивні та об'єктивні проблеми лідерства в місцевому самоврядуванні проаналізовано В. А. Гошовською, Л. А. Пашко, А. К. Гук [3, 11].

Однак за всієї значущості теми розвитку лідерства в державній службі України вона вивчена ще не у повному обсязі. На сьогодні у вітчизняній науці бракує наукових праць, що досліджують цю проблематику. Окрім цього, конкретизація форм лідерства державних службовців є фактично відсутньою. Актуальність та недостатня вивченість окресленої проблематики у теоретичному і практичному аспектах зумовили вибір теми статті.

**Мета статті** – проаналізувати основні форми лідерства державних службовців.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Аналізуючи основні форми лідерства державних службовців, варто врахувати, що в нашій країні формується єдина за своїми нормативно-правовими, організаційними, психологічними та інформаційними засадами державна служба.

Проблема лідерства не зводиться лише до розвитку особистості державного службовця. Лідерство, будучи соціальним феноменом, визначається системними організаційними цілями, обов'язково стосується всього соціального контексту, в якому відбувається управлінська взаємодія, покликано прогнозувати та враховувати резонансні явища, що пов'язані з діяльністю лідерів.

У Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. відзначено, що *основною метою впровадження лідерства на державній службі* є реалізація загальнодержавних цілей, а більш предметно – реформування системи управління, відтак з урахуванням контексту професійних особливостей лідера можна визначити як державного службовця, що ініціює, скеровує активність підлеглих, колег на досягнення мети державного реформування, підвищує ефективність діяльності послідовників, здійснюючи вплив на їхні внутрішні процеси через неформальні канали влади [1].

*Головними завданнями розвитку лідерства* слугує становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформ – державної служби, державного управління та місцевого самоврядування, сталості і наступності функціонування системи державного управління, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України [15, с. 45].

*До основних умов розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування відносять:* постійне підвищення рівня професійної компетентності управлінців; розвиток особистісних якостей державного службовця та посадової особи органу місцевого самоврядування; формування політичної еліти нації; формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою добору та підготовки найобдарованіших громадян України до роботи в сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування [15, с. 46].

*Складовими елементами розвитку форм лідерства* є ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів; здійснення ефективних реформ; розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад [15, с. 47].

У державному управлінні характеристика та впровадження форм лідерства безпосередньо стосується професійної діяльності та особливостей ієрархії владних структур: адміністративно-командна система управління з чітко регламентованими формами підпорядкування, із дотриманням субординації, виконання працівниками наказів і вказівок вищестоящих організацій, підвищений рівень відповідальності за результати праці.

Лідерство у системі державного управління можна визначити як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет управління-лідера.

Узагальнюючи основні положення сучасних концепцій лідерства, вважаємо за доцільне в аналізі форм лідерства державних службовців, за прикладом Л.М. Карамушки [9], Т.Г. Фелькель [16], вести мову про *лідерство керівника, лідерство команди та самолідерство* і визначити їх як основні форми лідерства державних службовців.

Значущість таких форм лідерства обумовлена, на наш погляд, з одного боку, метою і завданнями, які стоять перед державною службою, а з іншого, інноваційним, творчим характером діяльності даних організацій та високим рівнем професійної кваліфікації працівників.

*Лідерство керівника* є досить актуальною, але у той же час і проблемною формою лідерства в організації, оскільки керівник одночасно є лідером і наділений владними повноваженнями спонукання колективу до ініціативного і творчого виконання покладених на нього обов'язків.

Керівник на всіх рівнях організації виступає як лідер, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і продуктивність роботи колективу, підбір кадрів, психологічний клімат й інші аспекти діяльності

організації. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Аналіз досліджень свідчить, що більшість науковців схиляються до думки щодо наявності певних особистісних якостей, сформованість яких забезпечує успішність впровадження лідерства. Однак, до цього часу вчені не дійшли згоди щодо переліку якостей, які мають бути притаманні лідеру-керівнику. Лідерські якості керівника являють собою систему якостей, що сприяють здійсненню форм лідерства [6; 7; 8; 13].

С. Заккаро пов'язує наявність лідерських якостей особистості з розвитком «соціального інтелекту», до складу якого входять такі характеристики, як соціальна свідомість, соціальна пильність, самоконтроль, адекватне реагування на ситуацію та соціальне оточення [13, с. 47]. Натомість Д. Гоулман ключовою якістю лідера називає «емоційний інтелект» – здатність розуміти й виражати емоції, використовувати їх для ефективного мислення, аргументації, управління власними емоціями та емоціями інших людей, щоб, як результат, успішно вирішувати будь-які життєві ситуації. Відповідно, емоційний інтелект містить компетентності особистісні (самосвідомість, упевненість, саморегуляція, мотивація) та соціальні (емпатія, спілкування, вміння розв'язувати конфлікти) [13, с. 127]. Дж. Максвелл вважає, що керівника-лідера вирізняє культура й освіта; здатність долати стереотипи, тобто внутрішня зрілість, вміння підніматися над традиційними цінностями; знання свого внутрішнього потенціалу [12, с. 16]. Дж. Адаір визначає такий «еталонний набір» лідерських якостей: ентузіазм, цілісність, упевненість у собі, стійкість характеру, справедливість, сердечність, скромність і наголошує, що про реалізацію лідерського потенціалу варто вести мову лише в контексті трьох складових: особливостей особистості лідера, особливостей групи, особливостей ситуації управління [13, с. 272].

Базуючись на наявних в літературі розробках [9; 16] та доповнюючи їх, вважаємо, що варто визначити два блоки лідерських якостей держслужбовців: «базові» та «спеціальні» лідерські якості.

До першого блоку лідерських якостей керівника слід віднести, насамперед такі якості: а) здатність до лідерства; б) та орієнтація на гармонійне поєднання адміністративних та лідерських якостей.

Другий блок лідерських якостей керівника має включати, на наш погляд, такі три підгрупи якостей: інноваційно-креативні якості; якості партнерської взаємодії; якості соціальної відповідальності.

Інноваційно-креативні лідерські якості, в свою чергу, передбачають вияв таких якостей: а) позитивного ставлення до інноваційних змін; б) розвинутого креативного потенціалу (наявність креативних якостей особистості).

До якостей партнерської взаємодії варто, насамперед, віднести такі якості: а) управлінсько-комунікативні (підтримуючі комунікації: володіння владою та впливом; надання прав та делегування повноважень; створення мотивації для інших; управління конфліктами; створення ефективної команди; робота в команді та ін.); б) якості емоційного інтелекту (емоційна обізнаність, самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями та ін.).

Соціальна відповідальність передбачає сформованість наступних якостей: а) моральних (активне формування соціально-інтелектуального, морального й естетичного ставлення до світового соціального середовища; допомога незахищеним верствам населення); б) корпоративних (підтримка соціальних ініціатив; участь у волонтерстві; вміння працювати в команді); в) соціальних (залучення до участі в розробці й запровадженні соціальних проектів; самоконтроль; формування вмінь налагоджувати соціальний діалог, вміння враховувати інтереси суспільного оточення; дотримання суспільно-етичної поведінки).

Вважаємо, що сформованість окреслених блоків якостей сприятиме гармонійному поєднанню та ефективному виконанню керівником як власне менеджерських (адміністративних) функцій, так і лідерських.

Отже, лідерство керівника можна визначити, як здійснення індивідуального, спрямованого, але не директивного впливу на членів колективу, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності, переважно творчого характеру, для досягнення певних організаційних цілей.

**Лідерство команди (командне лідерство)** є ефективним проявом реалізації більш складних і важливих організаційних завдань. Узагальнення теоретичних джерел [3; 8; 11; 12] дозволяє стверджувати, що команда розглядається як: 1) складна самокерована та самоналаштовувана система, яка об'єднує членів колективу на добровільній основі, призначена для розв'язання проблем організації, наділена вагомими правами і свободою дій, ресурсами, владними повноваженнями; 2) колектив, спеціально створений для розв'язання важливих проблем організації на добровільній основі, що об'єднує співробітників різних підрозділів; 3) об'єднання співробітників, що володіють взаємодоповнюючими вміннями, пов'язані єдиним замислом, прагнуть до спільних цілей, розподіляють відповідальність за їхніми досягненнями, характеризуються високою ефективністю функціонування.

Базуючись на розробках Л.М. Карамушки, О.Філь [14], під командою ми розуміємо групу, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, вміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії.

І.І. Драч, проаналізувавши характеристики матричної організаційної структури, обґрунтувала перспективність її використання при створенні команди [6], що може розглядатися адаптовано до системи державної служби, а саме: для матричної організаційної структури державного управління характерні суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими;

матрична організація управління успішно справляється з управлінням гнучкими комплексними процесами, а також розвитком процесів організаційних змін; використання матричної структури обумовлює ефективність управління, заснованого на принципах партисипатизму – своєрідної альтернативи авторитарності, директивності, примусу, що забезпечує підвищення якості управління, детерміноване поглибленням і розширенням взаємодії суб'єктів управління та формуванням необхідних особистісних якостей учасників взаємодії.

Матрична організаційна структура створює можливості щодо випробування членів колективу в різних ролях і, як підсумок, усвідомлення ними власної здатності до виконання певних ролей у команді, розуміння необхідності формування командного лідерства. Перевагами командного управління є також ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами; сприяти саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління, оскільки доводиться приймати локальні управлінські рішення; інтегрувати внутрішні потреби учасників управлінських впливів з цілями організації, що сприяє зміцненню «командного духу».

Щоб діяти ефективно, перед командою повинні бути поставлені певна мета і завдання. Мета більша, ніж просте розуміння поточних завдань; вона – у загальному розумінні ролі команди, її відповідальності і завданнях, які потрібно для цього вирішити.

Пріоритетним завданням ефективного функціонування команди є інтеграція внутрішніх інтелектуальних, організаційних та інших ресурсів, використання внутрішніх резервів управління для пошуку інноваційних рішень у розв'язанні проблем. Вирішення окресленого завдання є можливим за умов наявності командного лідерства. Викладач Гарвардської школи бізнесу та відомий бізнес-консультант Organizational Effectiveness Consulting Т. Дибські відзначає: «Ядро організації – це принципи, цілі та погляди її співробітників. Ви можете мати правильну стратегію, проте якщо ви не маєте правильних людей, з правильними цілями та поведінкою, у вас нічого не вийде. Теж саме і з лідерами – якщо їх немає, то стратегія не буде дієздатною. Натомість хороші лідери та команда зможуть витягнути навіть погану стратегію» [2].

Перш ніж приступити до формування команди, управлінський лідер повинен вдумливо проаналізувати ситуацію, що склалася, і точно визначити мотиви і цілі, які спонукають його до формування команди.

Для ефективного функціонування команди управлінському лідеру потрібно проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стилі лідерства, сприяти адекватній зміні управлінських практик тим фахівцям, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

Дж. Максвелл виділяє наступні етапи діяльності командного лідера з упровадження команд в організаційну діяльність:

- Попередній етап: діагностика і зміна стилів лідерства та управління, підготовка організаційного середовища, встановлення цілей і завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів та галузей використання команд.

- Етап формування команди: відбір претендентів, створення умов, розподіл ролей.

- Етап управління командами: постановка цілей, моніторинг і оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку. Лідер повинен визначити також свою роль у майбутній команді. Він може створити команду, в якій стане членом, що виконує чітко певні ролі і функції, а може ініціювати формування команди, в діяльності якої сам безпосередньої участі не братиме [12, с. 89–90].

Особливістю командного лідерства є те, що саме лідер бере відповідальність за управління групою людей і є для них орієнтиром протягом тривалого часу життя команди. Тобто він здатен створити стійку систему, в якій члени команди матимуть прагнення перебувати протягом досить тривалого часу. У командному лідерстві рішення про набуття лідерської позиції в команді є особистим мотивом лідера, а не відбувається під впливом зовнішніх обставин. Характерною особливістю розвитку лідера є його особисте сприйняття цієї ролі. Лідер формує тактичні цілі перед членами команди, розподіляє ролі, вибудовує взаємодію і комунікації виходячи зі свого бачення ситуації, що склалася, визначає правила і норми поведінки. Важливим елементом на цьому рівні є здатність викликати довіру і лояльність зі сторони членів команди, а також навички утримання мотивації і структури команди протягом тривалого відрізка часу.

Отже, за наявності командного лідерства з'являється у команді більша кількість людей із прагненням до лідерства різних рівнів і масштабів. Актуальність командного лідерства пояснюється потребою здійснення лідерської трансформації. Командному лідеру необхідно формувати здатності керувати такою командою, не подавляючи амбіції та задатки її членів, а розвиваючи і підтримуючи їх, при цьому зберігаючи свій статус. Необхідними інструментами командного лідерства є визначення стратегічних завдань, навички системного мислення, здатності мотивувати членів команди, що є надзвичайно актуальним у розумінні характерних особливостей самолідерства як однієї із форм лідерства державних службовців.

Що стосується *самолідерства*, то воно розглядається, як сформована здатність цілеспрямовано впливати на самого себе для досягнення своїх цілей; як основа для особистісного та командного лідерства [4; 7; 13].

Основні ідеї само лідерства базуються на розробках С. Манцта та Г. Сімса, які висунули ідею «суперлідерства», згідно з якою кращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе [5]. Згідно з таким підходом, людина повинна стати спочатку лідером для самого себе, далі передати ці навички для підлеглих.

Незважаючи на те, що вивчення прояву самолідерства персоналу розвинене і поширене в Європі, Канаді та США, воно є досить новітнім для вітчизняної психологічної науки. Хоча останнім часом стає все більш актуальним напрямом, що застосовується, в першу чергу, в сфері управлінського консалтингу, в якому питання мотивації, цілепокладання, а також стратегічного планування виражені найбільш яскраво. У психології управління до проблеми самолідерства звертаються Л.М. Карамушка, С.А. Калашнікова, Т.Г. Фелькель [8; 9; 16].

У процесі дослідження цієї проблеми визначено низку умов формування самолідерства, до яких віднесено: а) використання різних поведінкових прийомів (визначення власних цілей, самоспостереження, здійснення самовинагород та ін.); б) реалізація когнітивних прийомів, які використовують позитивні та конструктивні моделі мислення (розмова з самими собою, побудова мисленнєвих образів та ін.) для створення собі можливостей в роботі та житті; в) комбінування поведінкових та когнітивних прийомів.

С.А. Калашніковою визначено та проаналізовано компоненти самолідерства, ключовими з яких є: самоменеджмент; самомоніторинг; самомотивація, самовпевненість [8, с.169]. Самолідерство часто визначається як практика цілеспрямованого впливу на своє мислення, почуття і поведінку з метою досягнення особистісних та командних цілей. Самолідерство з'являється з самоусвідомлення, яке приводить до більшої відповідальності та гнучкості поведінки.

Відповідно, є підстави вважати, що формуванню самолідерства сприяють й індивідуально-психологічні особливості особистості працівника, до яких можуть бути віднесені особливості мислення, особистісний ідеал та керування емоціями, особливості прояву яких нами охарактеризовано у лідерстві керівника.

В.А. Гошовська, Л.А. Пашко і А.К. Гук [11, с. 71] ідентифікують поняття самолідерства із суперлідерством та визначають обов'язкові кроки на шляху до суперлідерства державного службовця, зокрема: 1). Стати лідером для самого себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних цілей, самоспостереження, самоаналіз, самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, побудова мисленнєвих образів та мисленнєва репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті; 2). Наочні зразки самолідерства. Запровадження системи винагород членам команди, підлеглим за отримані ними власні успіхи у самолідерстві; 3). Наявність впевненості у можливостях членів команди, їхнє спонукання до визначення власних цілей, допомога у формуванні позитивних моделей мислення; 4). Надання членам команди потенційної винагороди та формулювання конструктивних зауважень у разі необхідності; 5) Запровадження колективних форм діяльності з метою розвитку єдиної команди співробітників-однотумців; 6). Сприяння формуванню позитивної організаційної культури, що є передумовою досягнення ефективності й результативності колективної діяльності державних службовців як членів одного колективу, який є єдиною соціальною мікросистемою.

Т.Г. Фелькель визначено основні кроки впровадження суперлідерства [16], а саме: 1) стати лідером для самого себе; 2) показати приклад такого самолідерства іншим людям, даючи їм можливість побачити, що такий підхід дає успіх, і давати винагороди іншим людям за їхні власні зусилля в самолідерстві; 3) демонструвати впевненість в можливостях підлеглих, стимулювати їх встановлювати для себе цілі та допомагати сформулювати позитивні моделі мислення; 4) добитися того, щоб підлеглі включали винагороди у власну діяльність і робити їм конструктивні зауваження, коли це потрібно; 5) організувати роботу в командній формі; 6) створити позитивну організаційну культуру, яка допомагає досягнути високих показників.

Доведено, що самолідерство позитивно пов'язане з індивідуальною та корпоративною продуктивністю. У результаті наукових спостережень зроблено висновок про те, що підвищення продуктивності обумовлено зростанням рівня самоконтролю фахівця, його більшою вмотивованістю на досягнення мети і підвищенням персональної відповідальності за результат [8]. Встановлено, що практика самолідерства істотно підсилює групову ефективність [16]. Це є результатом стійкої внутрішньогрупової сумісності, викликані повагою кожного члена команди до чітко сформульованих індивідуальних інтересів інших.

**Висновки.** Реалізація виділених форм лідерства державних службовців може сприяти більш ефективному виконанню завдань, які стоять сьогодні перед державною службою.

**Перспективи подальших досліджень.** Визначення особливостей різних форм лідерства державних службовців, які працюють в органах місцевого самоврядування.

#### Список використаних джерел

1. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda\\_zmin](http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda_zmin)

3. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : м-ли Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с.
4. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування / І.М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2016. – № 4. – С. 78–81.
5. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 20 с.
6. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І.І. Драч // Scientific Journal «ScienceRise». – 2015. – № 2 / 1 (7). – С. 63–67 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
7. Кенджери Дж.П. Формирование, упадок и возрождение доверия в организации / Дж. П. Кенджери, Дж. Райс, К.Дж. Ковальски ; [ред.-сост. К. Ковальски, Дж. Кенджери]. – Дубна : Феникс, 1997. – 567с.
8. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. доктора пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Калашнікова Світлана Андріївна. – К., 2011. – 460 с.
9. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 3–12.
10. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу : монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Ішук. – К.-Запоріжжя, 2015. – 276 с.
11. Лідерство в місцевому самоврядуванні / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, А. К. Гук та ін. – Харків : Фактор, 2015. – 156 с. – (Серія "Бібліотечка лідера місцевого самоврядування").
12. Максвелл Дж. Золотые уроки : работа в команде / Дж. Максвелл ; пер. с англ. О.Г. Белошеев. – Мн. : Попурри, 2010. – 144 с.
13. Психология современного лидерства: американские исследования / под. ред. Дж. П. Кенджери, К. Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой ; пер. с англ. ; А.А. Александрова. – М. : Когито-центр, 2007. – 320 с.
14. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. / Карамушка Л.М., Філь О.А., Левковець В.В., О.І. Альохіна, В.О. Михайленко. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
15. Толкованов В.В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо / В.В. Толкованов // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – К., 2013. – № 2 (квітень-червень). – С. 45–47.
16. Фелькель Т.Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників : автореф. дис. ... канд. психол. наук ; спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / Т. Г. Фелькель ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут психології ім.Г.С.Костюка АПН України. – К. : ІП ім. Г.С. Костюка АПН України, 2013. – 21 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [naps.gov.ua/uploads/files/sod/2013.Docx](http://naps.gov.ua/uploads/files/sod/2013.Docx)

#### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Stratehiya derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012–2020 rr., skhvalena Ukazom Prezydenta Ukrainy № 45/2012 vid 01.02.2012 r. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : [management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda\\_zmin](http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda_zmin)
3. Vykladannya liderstva dlya posadovykh osib ta predstavnykiv mistsevoho samovryaduvannya: sutnist', vyklyky, perspektyvy : m-ly vseukrayins'koho kruhloho stolu (Kyiv, 15 kvitnya 2015 roku) / za zah. red. V. A. Hoshovs'koyi, L. A. Pashko, A. K. Huka. – Kh. : Faktor, 2015. – 88 s.
4. Hryshchenko I.M. Poliaspektivist' sutnosti liderstva v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya / I.M. Hryshchenko // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. – K., 2016. – № 4. – S. 78–81.
5. Dzhujell L. Industrial'no-organizatsionnaya psihologiya : uchebnik dlja vuzov / L. Dzhujell. – Spb. : Piter, 2001. – 20 s.
6. Drach I.I. Liderstvo i komandnist' v upravlinni navchal'nym zakladom / I.I. Drach // Scientific Journal «ScienceRise». – 2015. – № 2 / 1 (7). – S. 63–67 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
7. Kendzhemi Dzh.P. Formirovanie, upadok i vrozozhdenie doverija v organizacii / Dzh. P. Kendzhemi, Dzh. Rajs, K.Dzh. Koval'ski ; [red.-sost. K. Koval'ski, Dzh. Kendzhemi]. – Dubna : Feniks, 1997. – 567s.
8. Kalashnikova S.A. Teoretyko-metodolohichni zasady profesiyanoi pidhotovky upravlintsiv-lideriv v umovakh suchasnykh suspil'nykh transformatsiy: dys. doktora ped. nauk : 13.00.06 "Teoriya i metodyka upravlinnya osvityou" / Kalashnikova Svitlana Andriyivna. – K., 2011. – 460 s.
9. Karamushka L.M. Orhanizatsiyna kul'tura osvitnikh orhanizatsiy: zv'yazok mizh rivnem rozvytku ta «zovnishnimy» kharakterystykamy orhanizatsiyi // Aktual'ni problemy psikhohohiyi : zb. naukovykh prats' Instytutu psikhohohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy / [red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. – K. : Instytut psikhohohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy, 2014. – T. I : Orhanizatsiyna psikhohohiya. Ekonomichna psikhohohiya. Sotsial'na psikhohohiya / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – K. : Instytut psikhohohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy, 2014. – Vyp. 41. – S. 3–12.
10. Karamushka L.M. Psikhohohiya orhanizatsiynoyi kul'tury vyshchoho navchal'noho zakladu : monohrafiya / L.M. Karamushka, O.V. Ishchuk. – K.-Zaporizhzhya, 2015. – 276 s.
11. Liderstvo v mistsevomu samovryaduvanni / V. A. Hoshovs'ka, L. A. Pashko, A. K. Huk ta in. – Kharkiv : Faktor, 2015. – 156 s. – (Seriya "Bibliotekha lidera mistsevoho samovryaduvannya").
12. Maksvell Dzh. Zolotyie uroki : rabota v komande / Dzh. Maksvell ; per. s angl. O.G. Belosheev. – Mn. : Popurri, 2010. – 144 s.
13. Psihologiya sovremennogo liderstva: amerikanske issledovaniya / pod. red. Dzh. P. Kandzhemi, K. Dzh. Koval'ski, T.N. Ushakovoj ; per. s angl. ; A.A. Aleksandrova. – M. : Kogito-centr, 2007. – 320 s.

14. Tekhnolohiya psykholohichnoyi pidhotovky personalu derzhadministratsiy do roboty v komandi : navch. posib. / Karamushka L.M., Fil' O.A., Levkovets' V.V., O.I. Al'okhina, V.O. Mykhaylenko. – K. : Nauk. svit, 2008. – 182 s.
15. Tolkovanov V.V. Ukrayins'kym reformam potribni lidery. I my yikh hotuyemo / V.V. Tolkovanov // Mistseve samovryaduvannya ta rehional'nyy rozvytok v Ukrayini. – K., 2013. – № 2 (kviten'-cherven'). – S. 45–47.
16. Fel'kel' T.H. Psykholohichni umovy rozvytku lider's'kykh yakostey u maybutnikh naukovy-pedahohichnykh pratsivnykiv : avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk ; spets. : 19.00.10 – orhanizatsiyna psykholohiya;ekonomichna psykholohiya / T. H. Fel'kel' ; Natsional'na akademiya pedahohichnykh nauk Ukrayiny, Instytut psykholohiyi im.H.S.Kostyuka APN Ukrayiny. – K. : IP im. H.S. Kostyuka APN Ukrayiny, 2013. – 21 s. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : naps.gov.ua/uploads/files/sod/2013.Docx

**Gumenyuk, O.G. Analysis of the main forms of civil servants' leadership.** The article analyzes the main forms of local government civil servants' leadership. In spite of the importance of the problem of civil servants' leadership in Ukraine whose successful solution can improve competitiveness of the Ukrainian civil service, there is little research on the problem with no clear classification of civil servants' leadership forms.

Based on a synthesis of modern concepts of leadership the author has identified and described three forms of civil servants' leadership which include manager leadership, team leadership and self-leadership.

Manager leadership is referred to as managers' personal and psychological impact on team members to achieve specific organizational goals. There are two sets of managers' leadership qualities. The first set includes managers' ability to lead and their harmonious combination of administrative and leadership qualities. The second set is made up of three subgroups of attributes: creative and innovative attributes, partnership attributes, and social responsibility attributes.

Team leadership is seen in the effective fulfilment of important organizational tasks. Self-leadership is about exercising leadership functions by individuals, i.e. local government officers, in relation to their profession.

It is noted that civil servants can become professionally efficient only on condition of the integration of all leadership forms, understanding of their formations and manifestations in key areas of civil service.

*Keywords:* civil servants, leadership, leadership forms, manager leadership, team leadership, self-leadership.

#### Відомості про автора

**Гуменюк Оксана Григорівна**, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та соціально-гуманітарних наук Хмельницького університету управління і права, м. Хмельницький, Україна.

**Gumenyuk, Oksana Hryhorivna**, PhD, Associate Professor, Dept. of Philosophy, Social and Human Sciences, Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, Ukraine.

E-mail: oksana-gumenjuk11@rambler.ru

УДК 159.923:338.242.2:338.48

*Жовнер В.Ю.*

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА У ПРОФЕСІОГЕНЕЗІ ОСОБИСТОСТІ

**Жовнер В.Ю. Конкурентоспроможність як психологічна складова у професіогенезі особистості.** Активний розвиток конкурентоспроможності у професіогенезі особистості відбувається завдяки взаємодії та пристосуванню, з одного боку – людини як суб'єкта діяльності до умов діяльності, що вимагає розвитку організаційних, економічних, технічних характеристик зовнішнього середовища. З іншого боку – кожен період онтогенетичного і професійного розвитку професіонала розглядається у єдності та взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників (біологічної, соціальної, професійної, пізнавальної підсистем структури особистості) та має свої особливості в індивідуально-психологічній сфері, що у сукупності визначає якість та успішність діяльності професіонала і дає підстави розглядати конкурентоспроможність як психологічну складову у професіогенезі особистості.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, психологічна складова, професіогенез, особистість, умови, розвиток.

**Жовнер В.Ю. Конкурентоспособность как психологическая составляющая в профессиогенезе личности.** Активное развитие конкурентоспособности в профессиогенезе личности происходит благодаря взаимодействию и приспособлению, с одной стороны – человека как субъекта деятельности к условиям деятельности, требующей развития организационных, экономических, технических характеристик внешней среды. С другой стороны – каждый период онтогенетического и профессионального развития специалиста рассматривается в единстве и взаимодействии внешних и внутренних факторов (биологической, социальной, профессиональной, познавательной подсистем структуры личности), а также имеет свои особенности в индивидуально-психологической сфере, которые в совокупности определяют качество и успешность деятельности профессионала, что дает основания рассматривать конкурентоспособность как психологическую составляющую в профессиогенезе личности.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, психологическая составляющая, профессиогенез, личность, условия, развитие.

**Постановка проблеми.** Умови і особливості функціонування нинішнього суспільства у XXI столітті визначається конкурентоспроможністю як однією з основних складових успішності підприємницької діяльності. Докорінні зміни, які відбуваються одночасно у багатьох напрямках,