

3. Про медіацію : Закон Республіки Білорусь від 12 липня 2013 р. [Електронне джерело]. – Режим доступу : <http://www.mediacia.by>.

4. Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередника (процедуру медіації) : Федеральний Закон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo.gov.ru>.

5. Про медіацію : Закон Республіки Казахстан від 28.01.2011 р. № 401–IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elmediacia.kz>.

Надійшла до редколегії 17.10.2014 р.

УДК 351.82:65.015.07

Є. І. ФЕДОРУК

ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК РУШІЙНА СИЛА ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНА ОСНОВА УСПІХУ В ЛОГІСТИЦІ

Висвітлено нові погляди на проблему компетентності та компетенцій лідера у сфері логістики; конкретизовано ключові аспекти компетенцій; проаналізовано вплив лідера на внутрішні взаємовідносини у структурних одиницях логістики, як державного так і приватного сектору.

Ключові слова: лідер, компетенція, компетентний лідер, відносини, повноваження, державний сектор логістики, приватний сектор логістики.

Article deals new perspectives on the problem concerning with competence and leadership competences in logistics, elaborated key aspects of competence, analyzed the role of the leader in relationships in the structural units of logistics, in public and private sector.

Key words: leader, competence, competent leader, relationships, powers, public sector of logistics, private sector of logistics.

Наукові розробки стосовно ролі лідера в логістиці, а також вивчення поняття “лідер” направлені на пошук раціональних рішень щодо ідентифікації лідерів серед величезної кількості робочого персоналу; виховання лідера та прищеплення йому необхідних навичок і здібностей, а саме розробка компетенцій лідера в логістиці.

Ці питання досліджують такі відомі в науковому просторі вчені та дослідники, як Д. Бауерсокс, Д. Бейд, Д. Джонсон, Дж. Есінджер, Д. Клос, Є. Крикавський, І. Котляров, К. Молчанова, М. Окландер, В. Смирчинський, І. Смирнова, Т. Шарчук.

Метою статті є чітке визначення понять “лідер” і “компетентний лідер”, роль лідера в логістиці; вплив лідера та його внутрішні взаємовідносини в

структурних одиницях логістики державного та приватного сектора. Окрім цього, визначити нові шляхи щодо ідентифікації лідера з-поміж величезної кількості робочого персоналу; виховання лідера та привиття необхідних професійних навичок та здібностей.

Тема лідерства завжди була і залишається актуальною для життя і розвитку різних людських спільнот. З найдавніших часів і по наші дні лідери впливають на долі народів і багато в чому визначають хід історії. У зв'язку з цим компетентність будь-якого керівника в області лідерства надзвичайно важлива.

Лідер – людина, яка відіграє ключову роль щодо спрямування, контролю та зміни діяльності інших членів групи по досягненні групових цілей. Бути лідером означає бути здатним внести найбільший внесок у досягнення спільної мети, допомогти іншим повірити в її досяжність і допомогти їм отримати задоволення від досягнутого. Якщо конкретна група націлена на виконання якої-небудь задачі, її лідер повинен більшою мірою, ніж інші бути здатним до її виконання. Якщо ж метою групи є соціо-емоційне задоволення, лідер повинен бути в змозі більше ніж інші допомогти іншим членам задовольнити цю потребу. У цілому положення члена групи тим вище, чим більшою мірою він ідентифікується з груповими нормами і цілями. Лідер завжди не тільки виражає себе, але і є виразником потреб своєї групи або організації. Г. Кунц і С. О'Доннел зазначають: “Якщо підлеглі керуються тільки правилами і потребами, встановленими керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65 % своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки досить задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб домогтися повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Це досягається за допомогою різних засобів, причому в основі їх всіх лежать потреби підлеглих”.

Галузь економіки, інституція, організація, підприємство – система, організм, що має певний, апріорі правильний ієрархічний алгоритм будови, який у будь-якому випадку починається з керівного складу, управлінського інструментарію або, інакше кажучи, управлінського центру, “мозку”, який представлений у складі лідерів та їх лідерських компетенцій.

Кваліфікована команда – фундамент будь-якої системи; лідерська основа основ, що означає залучення кращих фахівців, які доступні на ринку праці. Сьогодні поняття компетенція чи лідер або лідерська компетентність – найактуальніший аспект, навколо якого існує безліч питань без відповідей. Кожна команда складається з певної кількості людей, серед яких обов'язково присутні лідери. Звання “лідер” потребує набору певних якостей, має конкретні вимоги до особи, яка позиціонує себе як лідер, тому реалії часу теперішнього мають низку питань: хто є лідер, що таке поняття лідерська компетентність, як знайти цих кращих виконавців, чи є секретна формула для набору талантів.

Економічний спад і повільний розвиток економіки в останні два-три роки створив підґрунтя для державного кадрового набору та інших

організацій, підприємств України низки труднощів у здатності залучати таланти, лідерів, зменшили темпи їх пошуку і показали низькі кількісні результати їх роботи. Тим не менше, маємо надію на зміну ситуації в ліпшу сторону з позитивними результатами.

Демографічні зміни створюють мільйонний дефіцит професійних талантів.

День сьогоднішній пропонує низку альтернативних варіантів позбутися чи вийти з кризової ями дефіциту кваліфікованих, компетентних лідерів у галузі логістики. Наприклад, уже існує професійна програма розвитку лідерів у сфері логістики, яка бере свої початки в США і має назву програми професійного розвитку лідерів у сфері логістики (Logistics Professional Development Program).

Суть програми полягає в тому, що акцент робиться на розвитку і навчанні наступного покоління лідерів логістики з особливим наголосом на контролінг, управління запасами, управління операціями, глобальне планування тощо.

Програма розрахована на трирічний термін. У перший рік вивчають такі курси: “Управління запасами”; “Транспорт”; “Комерційна діяльність”; “Дослідження та інновації”; “Планування”; “Система виробництва”; “Якість”; “Виробничий ланцюжок”; “Виробництво”; “Підтримка оперативної діяльності”; “Модернізація”.

У другий рік навчання визначають такі курси: “Крос-функціональне навчання на робочому місці”; “Вплив вищих керівників в організації на логістику”; “Навчання/наставництво для розвитку лідерських навичок”; “Потенційні внутрішні і міжнародні поїздки, і/або внутрішні можливості переселення”; “Комплексні логістичні послуги”;

На третьому році навчання вивчають такі курси: “Логістика супервайзера”; “Операції супервайзера”; “Аналітичне планування”; “Логістика поставок і управління запасами”; “Глобальний транспорт”; “Науково-технічна сторона логістики”; “Бізнес-додатки конфігурації та розвитку”; “Технічна інфраструктура”; “Методологія та процес управління”; “Проекти і керування командою”; “Системна інтеграція”.

Програма професійного розвитку лідерів у сфері логістики – інкубатор майбутніх управлінських кадрів, а також кадрів середньої ланки менеджменту; школа підготовки компетентних лідерів, що дозволяє готувати висококваліфікованих професіоналів сфери логістики, які створюють окрім дієвих систем функціонування галузі логістики також конкурентне середовище вищої ланки менеджменту, яке спонукає компетентних лідерів постійно підвищувати свою професійну базу та прогресувати.

Застосування вищевказаної програми в Україні спричинить таке:

1) створення команди професіоналів, що мають право та здатність обіймати посади вищої та середньої ланки менеджменту, як державного сектора логістики, так і приватного сектора;

2) набір компетентних лідерів, які змінять заміщують величезну кількість некваліфікованого чи непрофесійного персоналу, що дасть змогу зекономити на фонді заробітної плати;

3) збільшення темпів розвитку галузі логістики;

4) збільшення пропускної та вантажної здатності логістики України;

5) системи стратегічних і тактичних дій щодо розвитку та функціонування логістики України, яка базується на лідерській компетентності на державному рівні тощо.

Окрім цього, необхідно розглянути питання щодо реакції організацій на швидкість сьогоденних постійних змін у сфері логістики України, а саме на систему вирішення проблемних ситуацій, що виникають у повсякденних логістичних процесах України; ефективність управління компетентного лідера, його швидкість, спритність.

Існує думка, що швидкість лідера визначає швидкість роботи системи державного чи приватного сектора економіки, сфери логістики. Наведемо основні якісні характеристики для компетентного лідера у сфері логістики як рушійної та дієвої сили, що має на меті успішний розвиток і функціонування логістики України.

1. Персональний підхід. Лідерство за своєю природою – індивідуальний підхід до ситуацій, що виникають у процесі діяльності чи винайдення нових можливостей вирішення чи розвитку. Лідерство як унікальність й індивідуальність.

Компетентність лідера в логістиці вимагає чіткої концепції та зобов'язання, а також стратегії, які можуть бути ефективно використані для досягнення успіху. У багатьох відносинах лідер є критичним чинником успіху у процесі функціонування, у процесі розробки стратегій, планування, реалізації рішень і вирішення бізнес-завдань у сфері логістики.

Лідерство також необхідно для визначення та розробки стратегій і навичок, необхідних для проведення трансформаційних організаційних змін.

2. Лідерський план. Лідерство як і логістика є складним механізмом.

Найбільш важливим аспектом лідерського плану мають бути ключові компетенції лідерів, що мають ефективно і результативно відображатися на керівництві командою.

3. Набір компетенцій лідера.

Логіка, логічне мислення. Ефективні лідери в галузі логістики повинні визначити потреби клієнтів і постачальників швидко і ефективно, оцінити правильно витратну і дохідну сторони, щоб визначити найкращий курс дій для задоволення цих потреб.

Досконалість. Лідери повинні невинно прагнути до вищої якості послуг, розуміючи, що безперервне поліпшення і прийняття правильних рішень – запорука успіху.

Аналітика, прогнозування. Люди змінюються, все змінюється. Щоб бути ефективними, компетентними лідерами, потрібно проявляти ініціативу,

передбачати проблеми, активно управляти людьми і ситуаціями, і в результаті прагнути до досягнення безпрограшних, позитивних результатів.

Прийняття рішень. Лідери повинні бути в змозі приймати рішення без повної інформації, можливо, навіть за наявності часткової інформації. Співчуття і довіра до інших, а також досвід і інтуїція, може допомогти у прийнятті рішень, які можуть вплинути на досягнення поставленої мети.

Етика. Лідери повинні мати високий рівень етики та цінностей, поводитися гідно та з повагою до інших, завоювати і зберегти довіру з боку команди. Без етичної складової лідери зрештою замінюються тими, хто більш гідний.

Зростання. “Укрой те, що говориш сам, узнай те, що говорять інші, і станеш справжнім князем”, – Нікколо Маккіавеллі.

Веселощі. Успішні лідери будують успішні команди. Спільна робота будується через загальний досвід і прихильність до розвитку відносин. Гумор є потужним засобом для створення відкритої та енергійної атмосфери для спілкування, обміну досвідом і нарощуванням відносин.

Комплексне мислення. Лідери повинні перехитрити конкурентів, вирішувати складні завдання і з'єднувати точки в нові та інноваційні шляхи. Технологія дає потужні інструменти, які дозволяють відкрити нові можливості для вдосконалення процесів та інтеграції інформаційних потоків від постачальника до клієнта.

Планування. Вдала логістика базується на добре продуманому плані, який доводиться до відома як організації, так і команди в цілому.

З іншого боку, компетентісний набір лідера у сфері логістики виглядає так:

1. Старанність.
2. Управлінські навички.
3. Визначення вимог транспортування.
4. Навички планування.
5. Надання рекомендацій та оцінка варіантів транспортування, маршрутів і термінів поставки.
6. Оцінка потреби в транспорті, упаковці, консолідації варіантів.
7. Оцінка транспортних витрат і продуктивності.
8. Підготовка документації для перевезень, класифікації товарів.
9. Координаційна документація, експедирування, виявлення і відстеження продукції.
10. Перевірка доставки та отримання товару.
11. Складування: збереження, підтримка та узгодження інвентаризації; перевірка вхідних і вихідних вантажів; визначення простору, обробка матеріалів, обладнання, вимоги до технічного обслуговування; підготовка документації для відвантаження; координація, прискорення і відстеження вантажів; збір замовлень, сортування, консолідація, деконсолідація і передача товару; вибір упаковки, маркування та етикетування вантажів; упаковка і

розпакування, навантаження і розвантаження товарів; здійснення перевірки контролю якості; визначення збитку/пошкоджених/застарілих матеріалів.

12. Планування поставок: служби моніторингу клієнтів, швидкість заповнення цілей і показників; розробка стратегії інвентаризації та аналізу, включаючи пріоритети; розробка оптимального рівня запасів, політика безпеки на складі, інвентаризація черги.

13. Контроль планування виробництва для задоволення потреб клієнтів доставки.

14. Моніторинг ефективності виробництва та ініціювання коригувальних дій.

15. Затвердження фізичного коректування інвентаризації та цикл рахунку.

16. Загальна маркетингова стратегія і плани.

17. Рекламні стратегії і плани.

18. Ціноутворення.

19. Координація замовлень і поставок.

20. Прискорення замовлень, запитів, трасування.

21. Аналіз маркетингових планів, історія продажів і конкурентоспроможність.

22. Розробка та застосування моделей прогнозування.

Такого роду компетентнісний набір дозволяє максимально наблизитись до безперервного процесу вдосконалення спеціальних знань і навичок, пов'язаних з одним або декількома із зазначених вище функціональних компетенцій. Основне завдання полягає в тому, щоб розвивати ефективне керівництво, крос-функціональні знання та навички постійно.

Згідно із ситуаційними моделям лідерства Херсі і Бланчарда, лідери формують свої компетенції і поведінку відповідно до ситуації. Залежно від цього вони вибирають чотири стилі поведінки:

1. Направляти. Багато вказівок, мало взаємин. Лідери задають конкретні питання, ставлять чіткі цілі. Дають чіткі напрями та інструкції. Стиль характеризується високим рівнем директивної поведінки і низьким рівнем особистого контакту.

2. Орієнтувати. Багато інструкцій і мало взаємин. Оцінка прогресу за результатами, пояснення, діалоги, спільне планування, спостереження. Цей стиль характеризується високим рівнем директивної поведінки, вмінням підтримати і визнати прогрес.

3. Підтримувати. Багато взаємин і мало інструкцій. Лідери відкрито підносять необхідну інформацію. Є можливість обмінятися ідеями, задавати питання по суті. Лідери заохочують до прийняття рішень та активної участі. Це стиль "радника". Характеризується прагненням до підтримки та низьким рівнем директивної поведінки. Рішення приймаються разом з учасниками.

4. Підносити. Мало взаємин і мало інструкцій. Чітко планувати зустрічі, розподіляти обов'язки зверху. Визнавати і компенсувати. Стиль делегації. Прийняття рішень перекладається на учасників.

Також не можна забувати про те, що між керівником і лідером існує велика різниця. Ставлення до керівника обумовлено його офіційним положенням. Він направляє роботу інших і несе відповідальність за її результат. Лідер надихає і вселяє ентузіазм, допомагає подолати труднощі і адаптуватися до нового циклу дій. Люди охоче йдуть за ним, оскільки визнають його особисту перевагу. Щоб стати лідером, необов'язково реально володіти його якостями. Психологи знають: оточення визнає лідером ту людину, яка поводить себе як лідер.

Психологи виділяють основні, ТОП-10 якостей, якими повинен володіти компетентний лідер як фундамент успіху та рушійна сила:

1. Уміння впливати на оточуючих. Його ще називають харизмою. Багато хто вважає цю якість вродженою, однак автор тренінгу “Харизма лідера” Р. Гандапас дотримується іншої думки. Він вважає, що основа харизми – здатність “бути не таким, як усі”, а для цього іноді достатньо створити міф, в який вірять оточуючі. Наполеон нібито знав усіх солдатів своєї армії по іменах. Те ж говорили і про Цезаря, і про Олександра Македонського. Непогана ідея – завести картки на підлеглих, щоб потім вражати їх обізнаністю про звички, смаки, сімейні обставини тощо.

2. Упевненість у собі. Істинний лідер випромінює впевненість у собі, здатність впоратися з будь-яким завданням. Зрозуміло, він сам повинен у це вірити, а не просто робити вигляд. Якщо ж впевненості не дістає, то варто вдатися до психологічних методик. Не дарма ж серйозні спортсмени працюють з психологами.

3. Стресостійкість. Невід’ємні риси лідера – емоційна врівноваженість, незворушність, уміння залишатися холоднокрівним у будь-якій ситуації. Нервовий, істеричний – авторитетом не користується.

4. Винахідливість. Практичний інтелект, здатність до творчого вирішення завдань або креативність завжди підносили їх володаря в очах оточуючих. Люди охоче підкоряються розумному і винахідливому лідеру.

5. Підприємливість. Справжній лідер зобов'язаний бути підприємливим, енергійним і здатним на розумний, не авантюрний, ризик.

6. Відповідальність. Відповідальність і надійність, а також вірність даним обіцянкам – усе це з кращого боку характеризує людину, яка претендує на лідерство.

7. Самостійність. Підлеглі повинні бути впевнені, що їхній лідер абсолютно самостійний і незалежний у прийнятті рішень, що він не перекладає ні на кого відповідальність, не піддається тиску вищестоячого керівництва, якщо таке є, або обставин.

8. Наполегливість. Наявність у лідера чітких і розумних цілей, а також наполегливість в їх досягненні вкрай важливі. Однак існує тонка межа між наполегливістю і впертістю. Завзятість в очах оточуючих є великим плюсом, упертість – настільки ж великим мінусом.

9. Товариськість. Відлюдник і мізантроп ніколи не завоює любові і авторитет. Усі справжні лідери вміли бути приємними в спілкуванні. А однією зі складових цього мистецтва є здатність гідно оцінити іншого і своєчасно сказати йому про це. Адже пристрасне бажання здобути визнання власної цінності властиво всім.

10. Самодисципліна. Люди легко прощають собі самі різні слабкості, але відмовляють у цьому лідерам. Справжній лідер повинен бути прикладом для наслідування в побуті і на роботі.

З вищевикладеного матеріалу можна зробити такі висновки.

Лідер – людина, що відіграє ключову роль щодо спрямування, контролю та зміни діяльності інших членів групи по досягненні групових цілей. Бути лідером означає бути здатним внести найбільший внесок у досягнення спільної мети, допомогти іншим повірити в її досяжність і допомогти їм отримати задоволення від досягнутого.

Наявність у лідера чітких, сформованих професійних навичок і здібностей – впевнено функціонуюча, організована система, що має чітку ієрархію, функціонал та непохитну команду.

Виходячи з цього, можна сказати, що Україна знаходиться на стадії поки що тільки підготовки теоретичного базису та розробки системи організації лідерського розвитку задля сукупного розвитку держави на мікрорівні, розвиваючи такі макрофактори, як виховання лідера, що потім дозволить автоматично розподілити цю систему та підпорядкувати її під певну галузь на мікрорівні, як на державному поприщі, так і в приватному секторі.

Література:

1. *Алесинська Т. В.* Основи логістики. Навчальний посібник / Т. В. Алесинська. – М. : Вид-во ТРТУ, 2010. – 532 с.
2. *Карнаухов С. Б.* Логістичні системи / С. Б. Карнаухов. – М. ; 2009. – 325 с.
3. *Саркісов С. В.* Управління логістикою / С. В. Саркісов. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 274 с.
4. *Щербанін Ю. А.* Основи логістики / Ю. А. Щербанін. – М. : Юніті; 2010. – 287 с.
5. *Черновалов А. В.* Логистика: современный практический опыт / А. В. Черновалов. – Минск : Изд-во Гревцова, 2012. – 368 с. – Серия “Бизнес от А до Я”.

Надійшла до редколегії 21.10.2014 р.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

УДК 351

В. Е. ЛУНЯЧЕК

ПРИЗНАЧЕННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ОСВІТИ: ЗМІНА ПРОЦЕДУРИ ПОТРЕБУЄ РЕАЛЬНИХ КРОКІВ

Розглянуто проблеми вдосконалення процедури призначення керівних кадрів у сфері освіти. Запропоновано алгоритми роботи із кадровим резервом і призначення на посаду керівників районних відділів (управлінь) освіти. Наголошено на необхідності розробки і нормативного закріплення стандарту керівника сфери освіти.

Ключові слова: алгоритм, кадровий резерв, керівник, районний відділ (управління) освіти, освіта, підвищення кваліфікації, професійна підготовка, управління.

The paper is devoted to advanced study of the problem of improving the procedure of leading personnel appointment in the education sphere. Algorithms for working with personnel reserve and appointment to the position of the head of local educational authority (department of education) have been proposed. The necessity for development and legal protection of the standard for the head of the education sphere is emphasized

Key words: algorithm, district department (management) education, education, training, training, management.

Проблематику процедурної складової призначень керівних кадрів у сфері освіти розглянуто в серії робіт протягом 2007 – 2014 рр. Разом із тим, принципових змін у цьому процесі не відбулося. Рівень підготовки керівників освіти до професійної діяльності залишається низьким і має незадовільну тенденцію до поліпшення, що безпосередньо впливає на якість надання освітніх послуг в Україні як умови її економічного зростання. Зважаючи на переломний момент у розвитку держави, зміну керівних кадрів у вищому ешелоні освітньої влади, актуальним є детальне розроблення нових алгоритмів роботи з резервом і призначення керівних кадрів у сфері освіти, і елементів їх технологічного забезпечення.

У процесі підготовки запропонованої роботи було проаналізовано публікації, які стосуються поліпшення кадрового забезпечення управління освітою в Україні і за її межами.