

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА
В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Виконав: слухач 2 курсу,
групи ЗМДУЦЗ-17-124 спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»

О.О. Бабкин

Керівник

к.держ.упр.

І.М. Лопатченко

Рецензент

д. держ.упр., проф.

С.В. Майстро

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Навчально-науково-виробничий центр

Кафедра публічного адміністрування у сфері цивільного захисту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
адміністрування у сфері цивільного
захисту факультету цивільного захисту

_____ С.В. Майстро
" ____ " _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СЛУХАЧА

Бабкина Олександра Олександровича

1. Тема роботи Культура ділового спілкування керівника в державному управлінні

Керівник роботи Лопатченко Інна Миколаївна, к.держ.упр.

Затверджені наказом від "06" березня 2019 р., № 38.

2. Строк подання студентом роботи 7 травня 2019 року.

3. Вихідні дані: теоретичні напрацювання науковців щодо культури ділового спілкування керівника в державному управлінні, Законодавство України й статистична інформація щодо ділового спілкування керівника в державному управлінні, аналітичні та інформаційно-довідкові видання культури ділового спілкування керівника в державному управлінні.

4. Зміст роботи: дослідити теоретичний аналіз проблеми культури ділового спілкування керівника в державному управлінні; здійснити аналітичне дослідження проблеми ділового спілкування керівника в державному управлінні; актуальні шляхи вдосконалення культури ділового спілкування керівника.

5. Перелік графічного матеріалу: магістерська робота містить 4 рисунки (на 4 сторінках) та 1 формулу (на 1 сторінці).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Перший розділ	Лопатченко І. М. Викладач кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		
Другий розділ	Лопатченко І. М. Викладач кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		
Третій розділ	Лопатченко І. М. Викладач кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту		

7. Дата видачі завдання - 11 березня 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу	Строк виконання етапу	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	06.03.2019 р.	
2	Оформлення бланку завдання	11.03.2019 р.	
3	Підготовка розгорнутого плану магістерської роботи	13.03.2019 р.	
4	Опрацювання теоретичного матеріалу за темою, підготовка 1 розділу роботи	27.03.2019 р.	
5	Обробка емпіричних і статистичних даних, підготовка 2 розділу роботи	11.04.2019 р.	
6	Узагальнення рекомендації щодо вирішення досліджуваної проблеми, підготовка 3 розділу роботи	26.04.2019 р.	
7	Доопрацювання змістовної частини роботи	06.05.2019 р.	
8	Подача роботи на кафедру	07.05.2019 р.	

Слухач

(підпис)

О.О. Бабкин

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

І.М. Лопатченко

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	10
1.1. Комунікації в державних інституціях	10
1.2. Загальна характеристика культури ділового спілкування керівника в державному управлінні	13
1.3. Роль культури ділового спілкування керівника в державному управлінні	24
1.4. Нормативно-правове забезпечення ефективності ділового спілкування в державному управлінні	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	35
2.1. Дослідження зарубіжного досвіду ділового спілкування та етики керівника.....	35
2.2. Дослідження культури спілкування керівника як основного чинника управління колективом в державному управлінні	43
2.3. Дослідження рівня культури професійного спілкування керівника в державному управлінні	51
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА.....	58
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення професійної культури ділового спілкування керівника	58
3.2. Сучасні технології навчання керівника державного управління.....	65
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Наймасовіший вид спілкування людей у соціумі (суспільстві) – ділове спілкування. Без нього важко обійтися у сфері економічних, правових, дипломатичних, комерційних, адміністративних відносин. Уміння успішно вести ділові переговори, грамотно й правильно скласти діловий папір і багато чого іншого в цей час стало невід’ємною частиною професійної культури керівника будь-якого рівня, особливо менеджера, державного службовця. Культура ділового спілкування державних службовців, яка визначається як професійна культура, формується соціальним середовищем, морально-етичними принципами та нормами суспільства. Вона є показником наближення до ідеалів громадянського суспільства, його внутрішньою характеристикою. Успіх ділового спілкування державних службовців та осіб місцевого самоврядування залежить від знання теоретично-правових основ їх діяльності, від знання сутності ділового спілкування, від рівня володіння правилами ділового та мовного етикету, знання законів мовленнєвої комунікації, засобів комунікації, застосування морально-етичних якостей, стратегії та тактики спілкування. Процес спілкування у діяльності державних службовців – це невід’ємна складова, без якої неможливо виконувати жодні завдання та професійні обов’язки, адже всі державні службовці, як керівники так і підлеглі, постійно перебувають у процесі спілкування: з колегами, з керівництвом, з громадянами.

Актуальність дослідження. Професійна культура керівника в державному управлінні містить безліч ознак: відповідність поведінки, говоріння, слухання, мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним. Керівник повинен бути обізнаним не лише в питаннях державної політики і завданнях органу державної влади, яким він управляє, а й бути освіченою, високоморальною людиною, мати широкий світогляд, духовне багатство, моральне обличчя, вміти знаходити рішення в

будь-яких професійних, життєвих ситуаціях, вдало застосовувати професійні якості управлінської діяльності, мати високий рівень культури ділового спілкування. Тому в сучасних умовах реформування системи державної служби в Україні одним із перспективних напрямків розвитку професійної культури керівника в державному управлінні є розвиток культури ділового спілкування державного службовця.

Культура ділового спілкування у державному управлінні була і залишається предметом дослідження багатьох науковців. Серед них: Г. Гамова, О. Коротич, О. Крутій, Л. Загребельна, П. Редін, О. Сергєєва, С. Білосорочка, Ю. Боковинова, К. Мельникова, Б. Савченко тощо.

Відзначаючи наявні досягнення та дедалі зростаючий інтерес до проблематики формування професійної культури керівника в державному управлінні серед вітчизняних науковців різних галузей знань, слід, однак, підкреслити, що комплексного дослідження даної проблематики в державному управлінні на сьогодні ще не набули належного розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування професійної культури ділового спілкування керівника в державному управлінні та розробки рекомендацій щодо їх практичного впровадження на сучасному етапі державотворення.

Досягнення мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу таких завдань:

- обґрунтування теоретичних основ професійної культури ділового спілкування керівника в державному управлінні;
- визначення сутності та значення культури ділового спілкування керівника у контексті професіоналізації державної служби;
- систематизування правових документів у сфері професійної культури ділового спілкування керівника державного управління;
- аналіз особливостей формування професійної культури ділового спілкування керівника у державному управлінні на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду державотворення;

– розкриття напрямків підвищення ефективності професійної культури ділового спілкування керівника у державному управлінні.

Об'єктом дослідження є культура ділового спілкування.

Предметом дослідження є професійна культура ділового спілкування керівника в державному управлінні.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, емпіричний метод – для збору інформації про досліджуваний предмет та виокремлення наукових фактів, що в сукупності складають науковий опис формування професійної культури ділового спілкування керівника у державному управлінні

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі розроблено теоретичні засади культури ділового спілкування керівника в державному управлінні. Зокрема, основні положення наукової новизни одержаних результатів полягають в тому, що:

удосконалено:

- технологію формування професійної культури, що дозволяє керівництву державного органу: проаналізувати культуру державного органу, визначивши основні проблеми у її формуванні; на індивідуальному рівні оцінити індивідуальну культурну, компетентність державного службовця; з'ясувати, яких посадових компетенцій та компетентностей бракує керівникам, аби вони відповідали вимогам професійної культури, обравши відповідні методи дослідження; здійснити моделювання та прогнозування професійної культури;

дістали подальшого розвитку:

- розгляд сучасних технологій навчання та новітніх систем комунікацій, що стимулюють розширення уявлень і можливостей щодо розвитку державного управління. Прогресивні технології можуть сприяти суттєвому росту рівня особистої професійної культури керівників та покращення взаємозв'язків у колективах державних службовців. Впровадження інтерактивних технік навчання керівників в державному управлінні може

набути позитивний резонанс та сприяти підвищенню рівня кваліфікації спеціалістів цієї важливої ланки.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження створюють необхідну основу для системного обґрунтування чинників підвищення ефективності державного управління, здійснення заходів щодо оптимізації державної структури, проведеного дослідження полягає у систематизації знань ділового спілкування у публічному управлінні та виробленні стратегії і технології підвищення культури ділового спілкування керівників державного управління, а також якісного оновлення владно-суспільних стосунків. Застосування вироблених автором дослідження пропозицій в діяльності органів державної влади сприятиме покращенню якості їх управлінських послуг, підвищенню рівня відкритості і прозорості влади, налагодженню ефективного зворотного зв'язку влади і громадськості, що в цілому сприятиме підвищенню довіри населення до влади.

Апробація результатів роботи. Дослідження пов'язано з науково-дослідною роботою кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України. Результати дослідження були оприлюднені на науково-практичній конференції та на засіданнях кафедри.

У першому розділі проведено теоретичний аналіз проблеми культури ділового спілкування керівника у державному управлінні. Розкрито поняття комунікацій в державних інституціях і показано, що керівник 50–90 % усього часу витрачає на комунікації. Зазначено, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, а комунікація постає зв'язуючим елементом управлінського процесу. Надано загальну характеристику культури ділового спілкування керівника в державному управлінні. Виділено функції, принципи, півні і види спілкування. Розкрито роль культури ділового спілкування керівника в державному управлінні, яка полягає у цілепокладанні і реалізації мети шляхом володіння норм і правил ділового спілкування. Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення ефективності керівника у сфері публічного

управління, яке регулюється Конституцією України, рішеннями Конституційного Суду України, Законами Верховної Ради України, нормативно-правовими актами центральних органів виконавчої влади, іншими документами локального рівня. Зазначено, що вимоги до керівників публічного управління стосуються як загальної компетенції і професіоналізму управлінців, так і наявності у них відповідних навичок ділового спілкування.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану проблеми ділового спілкування керівника в державному управлінні, охарактеризовано дослідження зарубіжного досвіду ділового спілкування та етики керівника, розкрито культура спілкування керівника як основного чинника управління колективом в державному управлінні, проведено аналіз рівня культури професійного спілкування керівника в державному управлінні

У третьому розділі визначено шляхи вдосконалення культури ділового спілкування керівника, розкрито роль професійної культури ділового спілкування керівника, охарактеризовані сучасні технології навчання керівника державного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКАВ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Комунікації в державних інституціях

В умовах розбудови демократичної Української держави найбільшої уваги сьогодні набуває діалог між державними органами, чиновниками, урядовцями та громадськими організаціями і окремими громадянами. Для узгодженого цілеспрямованого розвитку країни, її окремих регіонів невід'ємною умовою постає процес встановлення ефективних комунікацій між державними інституціями, що відносяться до різних сфер управління, рівнів та гілок влади, в тому числі між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Отримання повідомлень про зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі держави та її державних інституцій, що відповідають дійсності, надають можливість координувати й корегувати їх діяльність. Як зазначає О. Крутій, побудова ефективних комунікацій у системі державного управління є пріоритетним завданням для розвитку демократичного сучасного суспільства [24].

Державне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління. Комунікації інформують населення і владні структури та інститути громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти, переконувати людей. Інформація є засобом організації і регулювання приватної і суспільної життєдіяльності, однією із форм закріплення і розповсюдження знань, інструментом управління. По суті, всі управлінські процеси – це не що інше ніж пошук, фіксація, оцінка, закріплення, розповсюдження соціальної інформації, тобто тієї інформації, яка зв'язана із відображенням, пізнанням і перетворенням різних форм життєдіяльності людей. Але в управлінні взагалі і в

державному управлінні, зокрема, відбувається взаємодія не з усією інформацією, а тільки з тією, яка безпосередньо необхідна для формування і реалізації державно-управлінських впливів. Ідеться про управлінську інформацію.

Управлінська інформація – це частина соціальної інформації, яка виділена з її загального масиву за критеріями придатності та обслуговування державно-правових процесів формування і реалізації управлінських впливів.

Така інформація повинна бути орієнтована за такими напрямками: по-перше, за місцем і роллю держави в системі приватної і суспільної життєдіяльності людей і, відповідно, за компетенцією конкретних державних органів (обсяг і зміст управлінської інформації повинен корегуватися з компетенцією державних органів); по-друге, за характером і ієрархією законів і інших нормативних правових актів, які підлягають обов'язковій реалізації в управлінських процесах; по-третє, за властивостями, формами і закономірностями керованих об'єктів, які диференціюють і конкретизують управлінські впливи різних державних органів, а також формують специфічні види правовідносин.

Ділова комунікація державних службовців – це обмін інформацією, зв'язок управлінців як між собою (горизонтальні відносини), так і у формі керівник – підлеглий (вертикальні відносини вниз та вгору) для досягнення мети організації. Комунікативна компетентність передбачає наявність знань про сутність державної служби, методи, структуру та механізми державного управління, принципи організаційної діяльності, технологію ділової комунікації, принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління, відбір висококваліфікованого персоналу, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Процес державної комунікації складається з елементів, які є типовими для будь-якого комунікативного акта: комунікатор (органи управління різних гілок і рівнів влади); саме повідомлення (офіційна і неофіційна інформація, усна чи письмова, вербальна і невербальна); одержувач (суспільство загалом,

різні інституції громадянського суспільства, індивідуальний реципієнт); канали поширення інформації (міжособистісні, інституціональні і масові); канали зворотнього зв'язку (прохання громадян, різноманітні форми політичного участі й т.п.); процес кодування-декодування інформації (підготовка з повідомлень, їх адекватна інтерпретація аудиторією тощо.); різноманітні перешкоди (технічні, семантичні, психологічні). У цьому процесі можна назвати різні види (залежно від влади: законодавча, судова, виконавча), рівні (федеральна, регіональна, місцева), спрямованості (вертикальна, горизонтальна), кожен із яких має лише особливу специфіку функціонування, а й набір використовуваних технологій і прийомів взаємодії [49].

Комунікація виникла у людському суспільстві як засіб дії передачі від одного індивіда іншому необхідної спільної інформації. Хоча термін "комунікація" (лат. *communicatio* "роблю загальним, пов'язую") з'являється у науковій літературі ще на початку ХХ століття, проблеми комунікації як з'єднуючого механізму мовної взаємодії вивчалися ще мислителями Античного світу. Стимулом при цьому послужило те, що політичне життя греків широко використовувала риторіку і красномовство, а особливим довірою народних зборів користувалися оратори, які володіли силою усного слова. Античні мислителі поруч із розумом-логосом шанували мову – логос.

Зазначимо наступні аспекти сутності поняття "інформація" і її ролі у сфері державного управління:

- властивість інформації полягає у її здатності втілюватися в різні сигнали (або знаки) та відтворюватися з них;
- інформація виникає в результаті діяльності суб'єкта;
- інформація – невід'ємний елемент процесу управління;
- інформація повинна бути належним чином організована, щоб бути максимальною корисною для виконання своєї ролі;
- інформація як ресурс існуватиме за умови виникнення потреби в ній;
- інформація забезпечує переведення системи в новий стан, який забезпечує її рух до визначеної мети.

Дослідження показують, що керівник 50–90 % усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини управлінського процесу в єдине ціле.

Тому сьогодні стає очевидним те, що підготовка державних службовців вимагає від них не тільки глибоких творчих знань і певних практичних навичок у вирішенні різних управлінських завдань і ситуацій, а й уміння спілкуватися, поводити себе в суспільстві, проводити наради, ділові бесіди, не втрачати самовладання перед софітами камер, впевнено вести розмову з пресою та інше.

1.2. Загальна характеристика культури ділового спілкування керівника в державному управлінні

Власний історичний досвід України та зарубіжна практика свідчать, що для сучасного етапу розвитку держави обов'язковим елементом виступає ефективно державне управління, головною метою якого є створення найбільш сприятливих умов для функціонування виконавчої влади, що відповідає інтересам громадян, суспільства та держави. В рамках головної мети досягаються конкретні цілі, сутність яких зводиться до встановлення принципів і форм, юридичного закріплення змісту управлінської діяльності. Сюди включаються: вирішення питань стосовно системи і структури органів управління залежно від їх функціонального призначення; розмежування між ними компетенції; встановлення їх завдань, повноважень, прав та обов'язків; урегулювання правових форм взаємодії вищих і нижчих ланок адміністративної системи; обрання оптимальних методів управлінської діяльності та форм їх реалізації. Єдність цілей, що стоять перед органами виконавчої влади,

досягається за допомогою правових норм, єдиної правової природи органів управління та характеру виконуваних ними функцій.

Для досягнення зазначеного керівникові на державній службі для успішного управління необхідно особливу увагу приділяти засвоєнню мистецтва спілкування взагалі, оволодінню управлінським спілкуванням, культурою ділового спілкування.

Культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку. Схематично культуру спілкування в широкому розумінні фахівці наводять у вигляді формули 1.1.:

$$КС = КУ + З + В, \quad (1.1)$$

де КС – комунікативні установки; З – знання з етики та психології спілкування; В – вміння застосувати ці знання на практиці [18].

Функції спілкування дуже різноманітні. Існують різні підходи до їх класифікації. Так за однією з них виокремлюють три основних класи таких функцій, які зображено на рис. 1.1.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Перцептивно-комунікативна функція виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін.

Емоційно-комунікативна функція належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

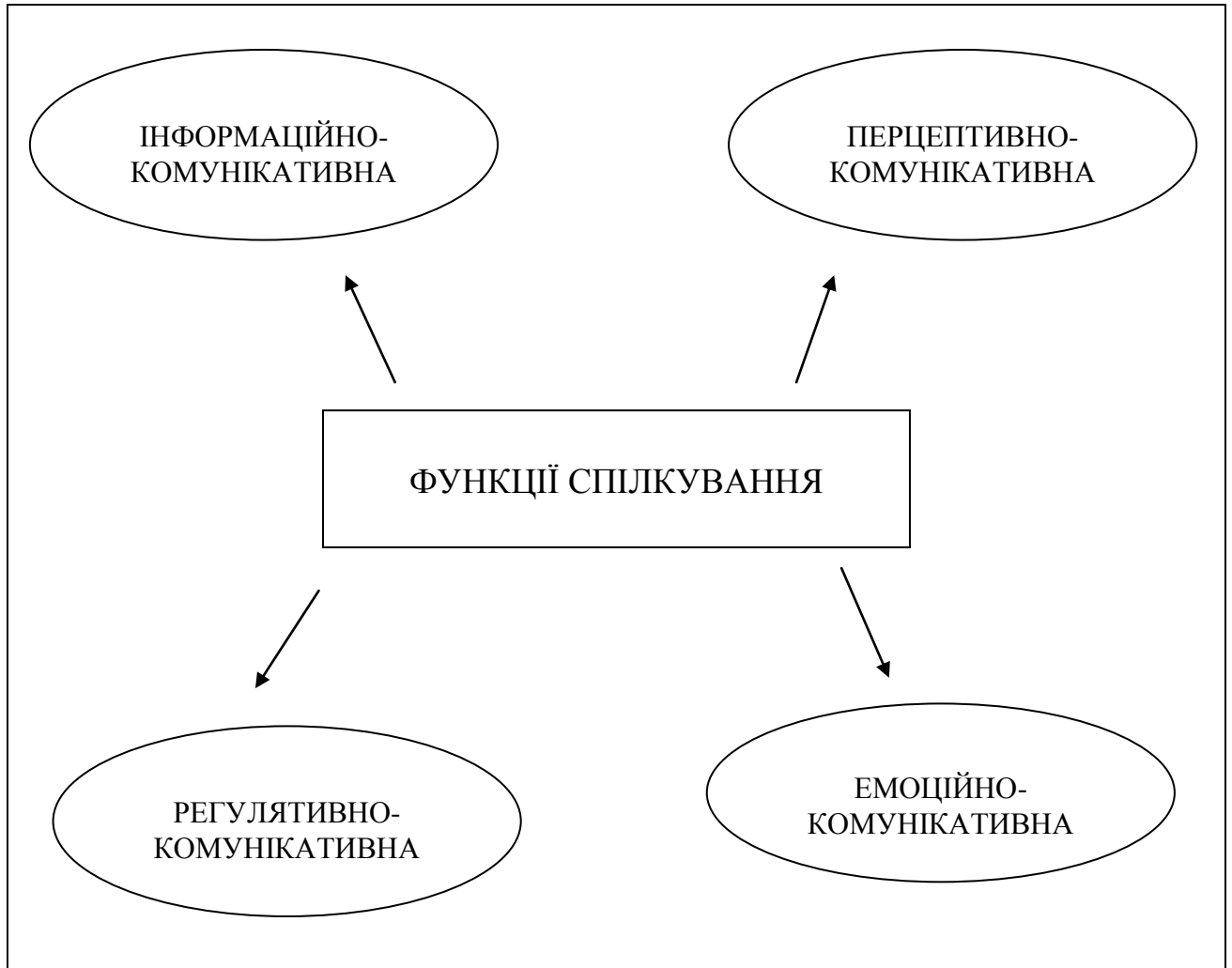


Рис. 1.1. Функції спілкування

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як: 1) організація спільної діяльності; 2) пізнання людьми одне одного; 3) формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Але усі функції спілкування виявляються в єдності і доповнюють одна одну.

В соціальній психології також виокремлюють комунікацію вербальну (словесну) та невербальну. Засобом першої є мова, другої – оптико-кінестичні

системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система “контакту очима”.

З розвитком комп’ютерних технологій й появою Internet з’явилася віртуальна комунікація (віртуальне спілкування).

Психологи також визначають рівні спілкування [18], які зображено на рис. 1.2.:

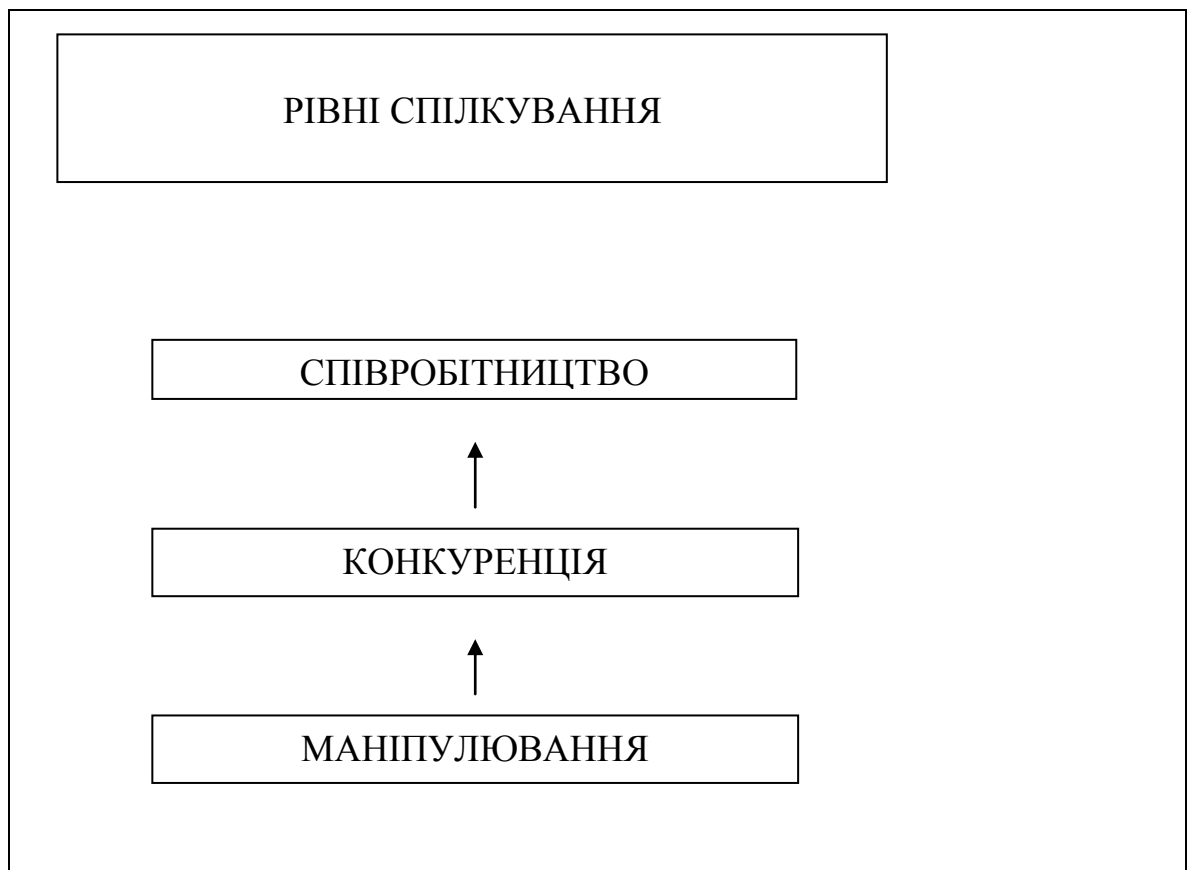


Рис. 1.2. Рівні спілкування

1) маніпулювання (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);

2) конкуренція, суперництво (від спілкування на основі принципу “людина людині – вовк”, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);

3) співробітництво (спілкування на основі принципу “людина людині – людина”). Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

Ю. Палеха вважає, що у деяких наукових працях ототожнюються поняття «комунікація» і «спілкування». Разом з тим між ними є різниця. Комунікація – це передача інформації, повідомлення, відомостей, яка пов’язана з опосередкованим спілкуванням, передачею інформації за допомогою технічних засобів. Спілкування – це взаємний обмін повідомленнями з внутрішнім психічним змістом, тобто це завжди двосторонній процес, який можливий між людьми. Щодо ступеня включення суб’єкта в сферу предметної діяльності ділове спілкування належить до виду формального спілкування [45].

За дослідженнями науковців Т. Чмут і Г. Чайка змістом ділового спілкування є «діло», з приводу якого виникає і розвивається взаємодія [75]. На думку О. Лунева та В. Хорошилова, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність [29]. Інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв’язати конкретні проблеми [36].

О. Баєва висловлює таку думку, що у науковій і методичній літературі немає однозначного визначення поняття «ділове спілкування». На сьогодні найбільш оптимальним є таке визначення: ділове спілкування – це міжособистісне спілкування з метою організації й оптимізації того чи іншого виду предмету діяльності: виробничої, наукової, комерційної, управлінської тощо, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників. Тож цим визначенням підкреслюється мета ділового спілкування – організація плідного співробітництва [4].

Г. Гамова вважає, що культура ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює зовнішню культуру, культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, етикет [9].

Ю. Палеха виділяє такі особливості ділового спілкування та його особливості [45]:

- 1) наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- 2) спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- 3) передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначення їх мети, змісту і можливих наслідків;
- 4) відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- 5) конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило не виходячи за рамки певного кола;
- 6) взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- 7) значущість кожного партнера як особистості;
- 8) безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Кожний вид спілкування має свій кодекс або правила, за якими діють співрозмовники, вступаючи в певний контакт. На думку О.Б. Коротич кодекс ділового спілкування передбачає: принцип кооперативності, тобто «твій внесок повинен бути таким, якого вимагає спільно прийнятий напрям розмови»; принцип достатності інформації як необхідність «говори не більше і не менше, ніж потрібно в даний момент»; принцип якості інформації, тобто «не обмануй»; принцип доцільності – «не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення»; принцип ясності, тобто, «висловлюй думку ясно і переконливо для співрозмовника»; принцип уміння слухати і врахування індивідуальних особливостей співрозмовника заради інтересів справи [23].

Крім цього, культура ділового спілкування є дієвою і прогресивнішою коли вона передбачає уникнення приниження та образи співрозмовника та

базується на моральних принципах. Рівні моральної культури спілкування показано на рис. 1.3:

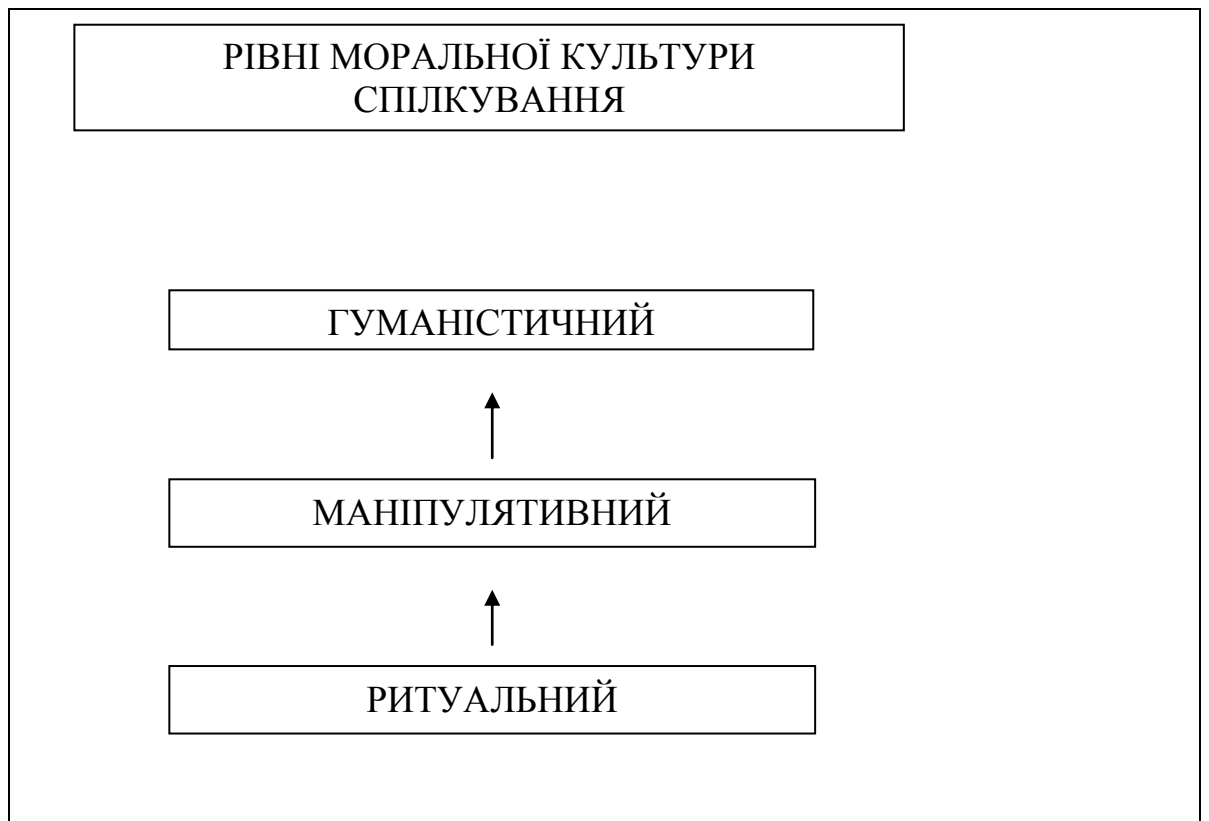


Рис. 1.3. Рівні моральної культури спілкування

Рівні моральної культури спілкування: ритуальний як спілкування людей, при якому дотримуються загальноприйняті правила етикету; маніпулятивний як спілкування з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших; гуманістичний, тобто, люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Найвищим є рівень спілкування, коли люди, які спілкуються, мають високі моральні цінності.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

Розглядаючи питання ділового спілкування не можна обійти систему організації простору і часу спілкування (проксеміку), яку ще називають

“просторовою психологією” [29]. Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національно-культурного поля особистості, статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою.

До групи психологічних способів впливу одного суб’єкта на інший відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю етично-мотиваційною визначеністю способів і метою спілкування.

Маніпуляція – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

Актуалізація – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується “система дій” суб’єктів спілкування, яку в науковій літературі визначають як “модель спілкування”.

Американський психолог В. Сатир виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена [21].

Запобігливий тип. В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

Звинувачувальний тип. Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших

вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

Розважливий тип (або “комп’ютер”). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

Віддалений тип. Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Врівноважений тип. Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об’єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності і відносяться до маніпуляторів, а врівноважений тип – до актуалізаторів.

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії “Трансакційного аналізу” [32]. На основі станів свідомості, схем поведінки відбувається процес спілкування між людьми. Тому трансакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування називається трансакцією. Метою трансакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція “Я” відповідальна за трансакційний стимул і яка позиція людини здійснила трансакційну реакцію. Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людині існують схеми поведінки, які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов’язані із станами свідомості. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани батька, дорослого і дитини.

Для об'єднання, систематизації способів, моделей та стилів спілкування уведено поняття «стратегія і тактика спілкування», вибір яких є важливим аспектом ефективності ділового спілкування.

Стратегія ділового спілкування – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). Передбачає постановку певної мети, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети. Для характеристики стратегій важливі мета, настанови, характер конструювання спілкування.

Тактика ділового спілкування – це система дій, що використовується для реалізації стратегії. Передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети.

Процес ділового спілкування складається з трьох головних етапів: підготовчого; виконавчого; підсумкового.

Для підвищення ефективності майбутніх ділових контактів, що можуть являти собою розмову, сперечання, нараду, збори або переговори, на підготовчому етапі ділового спілкування треба визначити: завдання предмету обговорення, мати інформацію щодо співрозмовника, сформулювати тактику і стратегію ділової розмови, мати підготовчий робочий план зустрічі.

Результативність виконавчого етапу ділового спілкування залежить від вдосконалення: ділової мови, невербального спілкування, техніки слухання, перебігу спілкування. Слід пам'ятати, що на перебіг спілкування істотний вплив може мати перше враження, що справлять співрозмовники один на одного протягом 7-15 секунд. На 93% перше враження із зовнішнього вигляду (зачіска, одяг, взуття, наявність та стиль портфелю чи сумки, хода, постава, вираз обличчя), а також рухів, жестів, міміки і лише 7 % припадає на те, що людина промовляє.

На підсумковому етапі потрібно провести аналіз помилок, що були допущені протягом спілкування щоб уникнути їх у майбутньому. Крім того, доцільно проаналізувати, які із застосованих методів ведення розмови,

проголошення доповіді дали найкращий результат. Це буде корисно для використання у подальших актах спілкування.

До основних видів ділового спілкування належать індивідуальні промови (публічний виступ; ділова бесіда; інтерв'ю) і колективні форми обговорення (службова нарада; переговори; дискусія; мозковий штурм).

Важливу роль у діловому житті людини відіграє колективне обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем відносяться: нарада; дискусія; мозковий штурм; переговори.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень, де поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

В науковій літературі на основі аналізу, узагальнення способів впливу на людей виокремлюють стилі спілкування. Особливо характерно у діловому спілкуванні стиль виявляється у відношеннях між керівником і підлеглим – у лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі ділового спілкування.

Авторитарний стиль (синонім директивний, вольовий) – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані до виконання. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи прилучатися до прийняття рішень. Він не любить і не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення, не виявляє гнучкості у спілкуванні.

Демократичний стиль – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

Ліберальний стиль – характеризується керуванням підлеглих, коли керівник виступає в ролі «своєї людини».

Комплексний стиль – у якому співіснують якості різних стилів керівництва.

Отже, при демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності. Якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого “Я”, то для демократичного стилю типовим є використання займенника “Ми”. Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

1.3. Роль культури ділового спілкування керівника на державній службі

У системі державного управління державні інституції реалізують владні повноваження щодо здійснення державного управління на центральному, регіональному та районному рівнях, забезпечують реалізацію державної

політики у певній сфері життєдіяльності суспільства, представляють спільні інтереси територіальних громад, управляють територіальним розвитком сіл, селищ та міст в інтересах відповідних громад, вважає О. Коротич [23].

Діяльність кожного окремо взятого державного органу проявляється в реальному житті через діяльність його повноважних представників, що іменуються державними службовцями. Підвищення ефективності роботи державних службовців сприяє підвищенню ефективності всієї державної служби і кожного державного органу зокрема.

Професія державного службовця – професія в системі «людина-людина», де спілкування перетворюється у професійно значущу категорію, державний службовець не просто працівник, а людина, що представляє владу і виступає від її імені. Специфіка праці державних службовців полягає в тому, що вони виконують роботу, яка виражається в обґрунтуванні цілей і напрямків суспільного розвитку; займають посади в органах державної влади та представляють їх, володіють інформацією, яка виступає засобом державного нагляду і надання адміністративних послуг.

Здатність державного службовця володіти ключовими компетенціями та здійснювати їх обумовлюється універсальною здатністю знати, розуміти, володіти способами діяльності, прогнозувати, діяти, аналізувати свої дії і нести відповідальність за них у процесі діяльності.

У випадку коли відбувається нарада керівник повинен конкретно та зрозуміло для підлеглих формулювати та висловлювати актуальні питання та завдання, тому що саме від чіткості формулювання вимог та регламентації термінів залежить успішність виконання справи в цілому.

С. Королук відмічає, що керівник на державній службі має пам'ятати, що добре і вміло організована спільна діяльність членів колективу позитивно позначається на настрої державних службовців. Тому він має знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов вони задоволені спільною працею. Як відомо, задоволення свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Члени колективу дістають задоволення від роботи за таких

умов: керівник ставиться доброзичливо і з повагою до кожного підлеглого; кожний державний службовець, який добре виконує свої професійні обов'язки, може розраховувати на просування по службі, причому поліпшується не лише його матеріальний стан, а й авторитет у колективі (незалежно від статі); державний службовець бачить у своєму керівникові авторитетну людину, професійно компетентну, принципову та доброзичливу – справжнього лідера колективу, причому незалежно від статі (жінка це чи чоловік) [18].

Основними вимогами в діловому спілкуванні для державного службовця визначені такі, як: комунікабельність (здатність легко сходитися в контакт з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину) і красномовство (здатність впливати словом). Ці якості складають набір створення особистого іміджу.

В. Приходько виділяє такі професійно-важливі якості управлінського спілкування: інтерес до людей і до роботи з ними, наявність потреби і вміння спілкування, товариськості, комунікативних якостей; здатність до емоційної симпатії та розуміння людей; гнучкість, оперативне творче мислення, яке забезпечує вміння швидко і правильно орієнтуватися в умовах спілкування, що змінюються; вміння відчувати і підтримувати зворотній зв'язок у спілкуванні; вміння володіти собою, керувати психічним станом, тілом голосом, мімікою; вміння керувати настроєм, думками, почуттями; вміння знімати м'язові затиски; здатність до непередбаченої комунікації; вміння прогнозувати можливі нестандартні ситуації, наслідок своїх впливів; суттєві вербальні здібності: культура, розвиток мовлення, багатий лексичний запас, правильний вибір мовних засобів, здатність до імпровізації, вміння використовувати різноманітність засобів впливу: переконання, навіювання, вживання різних прийомів впливу, «пристосувань». Пристосування – система прийомів (мімічних, мовних, психологічних): схвалення, порада, незадоволення, натиск, осудження, гумор, наказ, довіра, побажання [50].

Сучасний державний службовець, усвідомлюючи це, працюючи над розширенням своєї комунікативної компетентності, повинен: уміти

формулювати цілі службового і неформального спілкування; організувати процес спілкування і вміти управляти ним (застосовуючи різні тактичні прийоми, не забуваючи про стратегічну лінію); володіти технікою мовлення, знати мовленнєвий етикет і вміло його використовувати; уміти ставити запитання і конкретно та коректно відповідати на них; уміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділові переговори, наради тощо; уміти аналізувати конфліктні ситуації, конфронтації, що виникають у сфері службових відносин, та вибирати найефективніші методи їх розв'язання; володіти прийомами переконання, навіювання, критики; розуміти «мову невербальних сигналів» у поведінці своїх комунікативних партнерів і відповідно реагувати на неї; знати діловий етикет і вміти його використовувати; уміти здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптуватись до певних умов.

Гарантом ефективної діяльності органів державної влади стає підготовка та перепідготовка управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування, територіального управління і соціально-економічного розвитку та суспільно-політичних відносин, з урахуванням міжнародного досвіду. Освіта є найважливішим способом розвитку ділової комунікації державних службовців.

Г. Андреева, виділяє серед позитивних комунікативних якостей державного службовця наступні якості: порядність, справедливість, обов'язковість, повагу до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товариськість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе [1].

Ці приклади чітко вказують на той факт, що сучасний керівник на державній службі повинен бути гарним менеджером, з індивідуальним підходом до кожної ситуації. Він має враховувати особисті риси окремо кожного державного службовця для того, щоб у необхідній ситуації вдало використати цей потенціал для виконання певних завдань.

Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що культура спілкування, мови, уміння мати дружні стосунки з людьми виступає критерієм комунікабельності і комунікативної компетентності керівника, менеджера, державного службовця.

1.4. Нормативно-правове забезпечення ефективності керівника у процесі ділового спілкування в державному управлінні

Нормативно-правове забезпечення ефективності керівника у державному управлінні пропонується розглядати з двох позицій: з широкої (щодо загальної ефективності управлінця державної служби) і з вузької (щодо ефективності управлінця у процесі комунікації).

Правові засади діяльності керівників органів державного управління втілено у величезній кількості законодавчих і нормативно-правових документів, особливе місце серед яких займає Кодекс законів про працю України й закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції». До важливих джерел права щодо діяльності керівників органів публічного управління слід віднести рішення Конституційного Суду України. Дані документи розробляються Верховною Радою України і Конституційним Судом України.

Нормативно-правове забезпечення даного аспекту може вироблятися Президентом України, Кабінетом Міністрів України і центральними органами виконавчої влади.

Президент України як гарант державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина наділений широкими повноваженнями щодо низки питань з державної служби. Серед його основних актів з питань державної служби, в тому числі щодо діяльності керівників органів державної влади, відмічають такі укази та розпорядження, як: «Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних

адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад»; «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні та заходи щодо її реалізації»; «Про Комплексну програму підготовки державних службовців»; «Питання Національної академії державного управління при Президентові України»; «Про систему заходів щодо усунення причин та умов, які сприяють злочинним проявам і корупції»; «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу»; «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади»; «Питання управління державною службою в Україні»; тощо.

Кабінет Міністрів України, який є вищим органом у системі органів виконавчої влади й покликаний забезпечувати реалізацію державної політики у всіх сферах життя суспільства, спрямовує й координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади, в межах своїх повноважень приймає постанови й розпорядження з питань державної служби, в тому числі й щодо діяльності керівників органів державної влади. Зокрема, основними з них є: "Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах"; "Про затвердження Положення про ранги державних службовців"; "Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців"; "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців"; "Про підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування" та ін.

Серед наказів центральних органів виконавчої влади слід відмітити нормативно-правові акти Національного агентства України з питань державної служби: «Про ведення обліку державних органів, установ та організацій, керівні працівники та спеціалісти яких віднесені до категорій державних службовців, та реєстру посад державних службовців»; «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними

службовцями покладених на них обов'язків і завдань»; «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» та ін.

На підставі окремих законів встановлюються відповідні норми до тих чи інших суб'єктів управління. До посадових осіб місцевих державних адміністрацій нормуванням займається Закон України «Про місцеві державні адміністрації», до посадових осіб органів місцевого самоврядування – Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» тощо.

Додаткові вимоги до керівників висуває Закон України «Про державну службу» стосовно поведінки та деяких особистісних їх якостей. А саме робота керівника повинна ґрунтуватись на принципах: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.

Етики поведінки керівника повинна відповідати наступним вимогам: сумлінне виконання службових обов'язків; шанобливе ставлення до громадян, керівників і співробітників, дотримання високої культури спілкування; недопущення дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Серед інших основними обов'язками державних службовців і, зокрема керівників, у Законі відзначено: забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції; постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації; сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість в роботі [51].

Крім вищевикладеного, слід наголосити на тому, що кожен керівник у процесі управлінської діяльності стикається зі зверненнями громадян, заявами і скаргами. Таким чином, управлінці публічного управління є обмеженими

Законом і у процесі взаємодії з громадськістю. Сучасний керівник органу державної влади має на практиці застосовувати положення законодавства про інформацію. Згідно з оновленим Законом, основними принципами інформаційних відносин є: гарантованість права на інформацію; – відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повнота інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [52].

Нормативно-правове забезпечення ефективності ділового спілкування у державному управлінні втілено у Конституції України, законах і нормативно-правових актах, що регулюють питання державної служби і державного управління як загальнонаціонального, так і локального рівня. Основними загальнонаціональними законодавчими актами у даній галузі є Закони України «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування», Накази центрального виконавчого органу з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» і «Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» тощо.

Зазначимо, що Верховною Радою України був ухвалений новий Закон України «Про державну службу», за нього у грудні 2015 року проголосували 261 депутат. Нова редакція Закону передбачає доволі цікаві нововведення. А саме, виведення за межі держслужби політичних посад та посад патронатної служби, а також посад працівників, які виконують функції з обслуговування та допоміжні функції, політичну неупередженість держслужбовців; запровадження посад керівників держслужби в державних органах, Державного секретаря Кабінету Міністрів та державних секретарів міністерств; системну класифікацію посад державної служби в залежності від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їх кваліфікації та професійної компетентності; єдині умови вступу на державну службу шляхом проведення

відкритого конкурсу; створення Комісії з питань вищого корпусу державної служби [52].

З огляду на предмет нашого дослідження – ділового спілкування управлінців, найпотужнішим нормативно-правовим документом, який на повну силу розкриває засади, на яких ґрунтується комунікативна етика, на нашу думку, є Наказ Голодержслужби від 04.08.2010 N 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» [55]. Згідно з даним документом основними постулатами управлінця мають стати наступні:

1) державний службовець повинен сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, дотримуватися високої культури спілкування, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, інших осіб, з якими у нього виникають відносини під час виконання своїх посадових обов'язків;

2) державний службовець зобов'язаний не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам суспільства та держави чи негативно вплинути на його репутацію;

3) державний службовець має додержуватися загально визнаних етичних норм поведінки, культури спілкування (уникати нецензурної лексики, не допускати використання підвищеної інтонації під час спілкування), не повинен проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, допускати прояви бюрократизму, відомчості та місництва, нестриманість у висловлюваннях та не вчиняти дій, що дискредитують орган державної влади або ганьблять репутацію державного службовця;

4) державний службовець має виявляти толерантність і повагу до різних релігійних організацій, шанувати народні звичаї і національні традиції, при цьому не демонструвати свої релігійні переконання чи уподобання, не віддавати перевагу будь-яким об'єднанням громадян, релігійним організаціям незалежно від їх чисельності, статусу, конфесійності, напрямів діяльності тощо;

5) державний службовець зобов'язаний у межах своїх повноважень вживати заходів щодо недопущення конфлікту інтересів, а саме суперечності між особистими інтересами та службовими повноваженнями;

б) безпосередній керівник зобов'язаний вжити всіх необхідних заходів, спрямованих на запобігання конфлікту інтересів, шляхом доручення виконання відповідного службового завдання іншій посадовій особі, особистого виконання службового завдання чи в інший спосіб, передбачений законодавством.

У контексті вивчення питання законодавчого забезпечення ми не можемо обійти увагою Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.03.2015 № 65 «Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [54]. Цей Наказ є цікавим з точки зору як і його тематики (у руслі підвищення кваліфікації), так і у частині його часового виходу (є свіжим документом, що вийшов у 2015 році). Відповідно до цього Наказу для осіб, які призначені на керівні посади, депутатів місцевих рад у варіативні модулі Професійної програми серед питань, що включаються до професійної програми (на ряду з функціями менеджменту; формуванням позитивного іміджу державних органів, органів місцевого самоврядування; керівництвом і лідерством; управлінням людськими ресурсами; управлінням персоналом; розвитком персоналу, оцінюванням діяльності підлеглих; делегуванням повноважень; конфліктами; стресами; технологіями маніпулювання; стратегічним управлінням з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності), перебуває мистецтво ділового спілкування, комунікації і ведення переговорів.

Крім вищезазначеного, слід виділити документи, які регулюють діловодну діяльність у сфері державного управління і основами яких має володіти керівник. Л. Загребельна вважає, що до них відносяться:

- а) ДСТУ 2732:2004 (Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять);
- б) ДСТУ 4163-2003 (Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів);
- в) ДСТУ 3582-97 (Інформація та документація. Скорочення слів в

українській мові у бібліографічному описі. Загальні вимоги та правила);

г) ДК 010-99 (Державний класифікатор управлінської документації – ДКУД);

д) Типова інструкція з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. №1242 [20].

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення ефективності керівника у сфері публічного управління регулюється Конституцією України, рішеннями Конституційного Суду України, Законами Верховної Ради України, нормативно-правовими актами центральних органів виконавчої влади, іншими документами локального рівня. Вимоги, що застосовуються до керівників публічного управління, стосуються як загальної компетенції і професіоналізму управлінців, так і наявності у них відповідних етичних навичок, зокрема у сфері культури ділового спілкування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Дослідження зарубіжного досвіду ділового спілкування та етики керівника

Державна служба є ключовим елементом системи державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни.

Одним із проблемних питань діючої системи державної служби, яке потребує подальшого вирішення, є нормативне врегулювання вимог професійної етики керівників в державному управлінні. Проте не лише визначення морально-етичних принципів службової поведінки державних службовців, а й законодавче закріплення механізму їх запровадження і дотримання має велике соціальне значення та є головною тенденцією сучасного розвитку державної служби зарубіжних країн.

Незважаючи на відмінності у підходах різних країн до формування організаційної культури державних службовців та їх керівників, незмінною є її мета забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Якщо етичні принципи проголошено, то вони мають бути нормою щоденної практики.

Професійна етика це прагматичний засіб, її мета полягає в тому, щоб відмовитися від етики слухняності й віддати перевагу професійній етиці переконання й відповідальності перед громадянами. Досягнення такої мети потребує не так розробки нових обов'язків або перебудови організації з

використанням адміністративно-правових засобів, як створення державним службовцям належних умов праці [14].

Комітет Міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував для прийняття країнами членами Ради Європи зразок Кодексу поведінки державних службовців. У цьому Кодексі відсутні принципи щодо професіоналізму державних службовців, адже кваліфіковану працю мають виконувати лише професійно підготовлені особи.

Прийняття етичного кодексу можна розглядати як один із способів подолання бюрократизму та корупції. Кодекс визначає стандарти чесності та поведінки, яких мають дотримуватися державні службовці, загальні принципи, що окреслюють етичні межі службової діяльності, норми і правила реалізації цих принципів.

Запропонований Комітетом зразок Кодексу поведінки державних службовців сприяв прийняттю національних кодексів, створенню спеціальних державних інституцій з проблем етики, запровадженню навчання тощо.

Важливою особливістю документа є формулювання його призначення, а також визначення кола осіб, на поведінку яких поширюються етичні норми. Вони закріплені в першому розділі, що містить три статті. Стаття перша вказує на те, що правила кодексу поширюються на всіх службовців, які працюють у державному органі влади; вони можуть стосуватися також осіб, які працюють у приватних організаціях, але виконують державні замовлення; положення Кодексу “не стосуються обраних представників народу, членів уряду та осіб, які обіймають судову посаду”. Таке широке тлумачення терміна “державний службовець” зумовлено тим, що в багатьох країнах Європи до категорії державних службовців належать не лише кар’єрні (адміністративні) службовці, а й особи, які займають політичні посади, починаючи від президента країни. Стаття третя формулює мету документа.

Кодекс переслідує три цілі: а) визначити стандарти чесності та поведінки, яких мають дотримуватися державні службовці; б) допомогти їм відповідати цим стандартам; в) інформувати суспільство про поведінку, на яку воно має

право сподіватися від державних службовців. Інше важливе положення визначає статус даного Кодексу. “Цей документ, – зазначається у ст. 2, – становить частину положень, які регулюють діяльність державних службовців, тому кожен зобов’язаний дотримуватися положень Кодексу” [14].

Визнання Кодексу складовою частиною умов праці державного службовця, шляхом включення його положень у трудовий договір (контракт), надає його нормам обов’язкового характеру; дотримання їх контролюється і оцінюється. Оскільки така дія Кодексу вступає в силу з моменту підтвердження державним службовцем факту ознайомлення (п. 2. ст. 2), на адміністрацію накладається обов’язок систематичного інформування державних службовців про його положення, а також відповідальність за створення умов для їх виконання (п. 3. ст. 2). Доцільність такого положення пояснюється як моральним правом держави вимагати від кожного працівника відданості особливому набору професійних цінностей і стандартів, так і тим, що не всі державні службовці добровільно приймуть професійні етичні вимоги. Тому Кодекс повинен містити відповідні міри покарання, аж до “виключення з рядів професійних державних службовців”. У такому підході до регулювання поведінки державних службовців виявляється поєднання моральних і правових регуляторів.

Другий розділ “Загальні принципи” включає засади, які окреслюють етичні межі службової діяльності, а також норми і правила їх реалізації. Це, зокрема, такі як законність, відданість, політична нейтральність і лояльність до політики уряду, рішень місцевих органів влади; чесність, неупередженість та ефективність у служінні суспільним інтересам; ввічливість у службових відносинах, належна повага до прав, обов’язків та інтересів інших; неупередженість і об’єктивність під час прийняття рішень; недопущення конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем; турбота про суспільну довіру тощо. Звертає на себе увагу той факт, що вимога законності діяльності державного службовця названа основною. Причому дотримання закону та інструкцій повинно здійснюватися відповідно до етичних норм,

пов'язаних із виконанням службового обов'язку (п. 1. ст. 4). Це підтверджує відому тезу про те, що закон визначає нижню межу – мінімум моралі, яка для всіх обов'язкова.

До головних вимог Кодексу належать ще й такі: перевірка чесності кандидата на державну службу (ст. 24) і вимога виконання службового обов'язку “політично нейтрально, не намагаючись протидіяти здійсненню політики, рішенням або законним заходам, які приймають владні органи” (ст. 4). Особливістю Кодексу є наголос на взаємності обов'язків державних службовців: виконавців і тих, хто контролює їх діяльність або здійснює керівництво. Так, ст. 25 “Підзвітність керівництву” наголошує на обов'язку ієрархічної підзвітності в системі державної служби, яка поєднується з відповідальністю керівних і контролюючих осіб, по-перше, за виконання власних функцій, відповідно до політики та цілей органу державної влади; по-друге, за дії чи помилки персоналу, якщо вони не вжили необхідних запобіжних заходів; по-третє, зобов'язує цих осіб вживати конкретних заходів щодо запобігання корупції підлеглих.

Відповідальність керівника за дотримання підлеглими положень Кодексу підсилює ст. 28, яка зобов'язує його у випадку порушень вживати дисциплінарні заходи. Кодекс унормовує порядок завершення державної служби. У ст. 26 визначаються правила етичної поведінки після завершення державної служби чи при переході на іншу роботу. У ній сформульовані також заборони, пов'язані з недопущенням можливих зловживань. Доповнює порядок завершення державної служби ст. 27, в якій міститься заборона державним службовцям виявляти привілейоване ставлення чи надавати доступ до державних установ колишнім службовцям.

Кодекс вирішує також проблему дієвості норм професійної етики. Як уже зазначалося, окремими статтями (ст. 24, 25, 28), визначено їх призначення і правила функціонування. Основне навантаження покладається на служби управління персоналом і безпосереднього керівника. У ст. 28 розкриті політико-правові аспекти функціонування Кодексу поведінки. По-перше, у ній

визначена процедура прийняття Кодексу, який затверджується міністром або керівником органу державної влади. По-друге, міститься вимога до службовця поводитися відповідно до норм Кодексу; це означає бути обізнаним із його положеннями та змінами до нього, а в разі невпевненості у правильності дій керівництва – звертатися до відповідного джерела. По-третє, оскільки положення Кодексу є частиною умов трудової угоди, етичним правилом діяльності кадрової служби, безпосереднього керівника є ознайомлення кандидата на посаду з Кодексом поведінки ще на етапі ведення переговорів стосовно умов його роботи. Таким чином, європейська інтеграція, що здійснюється на основі ідеї політичної співвідповідальності, має чотири виміри. Перші три: економіка (economy), ефективність (efficiency) та результативність (effectiveness) були доповнені четвертим – етичним (ethics). Формування етичної інфраструктури спрямоване, насамперед, на створення дієздатних структур, які б забезпечували якісну етичну підготовку державного службовця, контроль його діяльності та науково-методичну підтримку розв'язання етичних проблем.

Головні компетенції лідерства у державному управлінні в Канаді містять чотири ключові компетенції, які застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами), залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів), стратегічне мислення (аналіз та ідеї), цінності та етика (добросесність та повага).

Застосування ідеї компетенцій пов'язане, передусім, з вирішенням дуже складного завдання це оцінки ефективності діяльності державних службовців, зокрема у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи. Саме пошук критеріїв ефективності і примушує системи державної служби різних країн формувати власні моделі компетенцій та створювати спеціальний інструментарій і технології їхньої оцінки.

До безумовних переваг нормативно-правового забезпечення державної служби Канади слід віднести нормативне закріплення етичних норм поведінки у двох варіантах етичних кодексів: «Кодекс з урегулювання конфлікту інтересів і працевлаштування після звільнення зі служби осіб, які заміщують державні посади» – для рівня керівників відомств і «Кодекс цінностей і етики державної служби» – для службовців більш низького рівня.

Таким чином, у канадському законодавстві передбачені загальні норми поведінки, які повинен виконувати службовець, конкретні вимоги до щоденної діяльності службовця, вимоги до поведінки після закінчення служби, встановлені мінімальні відмінності в порядку прийому на роботу і звільнення зі служби деяких категорій державних службовців, визначені права та обов'язки сторін у частині дотримання правил про «конфлікт інтересів».

Так, канадський «Кодекс цінностей і етики державної служби» містить правила поведінки, якими повинні керуватися всі державні службовці в разі виникнення конфлікту інтересів. Правила спрямовані на профілактику корупційних злочинів, встановлення чітких норм поведінки всіх державних службовців у частині «конфлікту інтересів» на державній службі і після її закінчення, «мінімізацію можливості їх виникнення і вирішення в разі виникнення в інтересах суспільства». Відповідно до цього кодексу державні службовці зобов'язані робити все необхідне, щоб запобігти реальній можливості виникнення «конфлікту інтересів», а також створення умов для його виникнення.

Канадським державним службовцям не рекомендується мати приватні інтереси, за винятком дозволених кодексом, які можуть безпосередньо й суттєво стосуватися відомства, у якому вони працюють, за умови, що вони особисто беруть участь у здійсненні відповідних дій. При вступі на державну службу вони повинні так організувати свої приватні справи, щоб уникнути можливості виникнення «конфлікту інтересів». Якщо він все-таки виник, його слід вирішити в інтересах суспільства. Відповідно до Кодексу державний службовець протягом 60 днів після призначення на службу зобов'язаний подати

уповноваженій особі докладку доповідь про своє майно і про всі безпосередні та суттєві зобов'язання, здатні суперечити його посадовим інтересам.

Подібні положення є і у вітчизняному законодавстві стосовно державної служби. Обставини, що можуть призвести до виникнення «конфлікту інтересів», повинні бути усунені до того, як державний службовець буде призначений на посаду. У разі, коли обставини, що можуть призвести до виникнення конфлікту, склалися після призначення на посаду, державний службовець повинен невідкладно повідомити в письмовій формі про це свого безпосереднього керівника та терміново вжити заходів щодо усунення таких обставин.

У США у 1989 році Конгрес заснував управління державної етики як окрему установу в системі виконавчої влади. Керує ним директор, якого призначає на 5 років президент за порадою сенату та за погодженням з ним. Тут працює 85 співробітників. Управління державної етики забезпечує керування етичною програмою у виконавчій владі. Ця система є децентралізованою, кожна установа і відділення відповідають за виконання власних програм етики.

Управління регулярно проводить навчально-тренувальні програми для тих, хто займається питаннями етики у відділеннях і установах, видає спеціальну газету та методичні рекомендації з різних питань, проводить щорічні конференції з питань етики. Для одержання інформації використовується електронна техніка.

Управління державної етики займається такими питаннями: надає інформацію про фінансові справи співробітників, а громадськості про фінансові справи президента, віце-президента США та чиновників високого рангу. Особа, яка вимагає розкриття фінансових справ названих вище чиновників, не повинна давати ніякого обґрунтування своєї вимоги. Управління займається питаннями надання фінансової інформації щодо чиновників нижчого рангу виконавчої влади, якщо їхня робота пов'язана з контрактами, адміністративними субсидіями, видачею ліцензій та ін.; бере участь у процесі перевірки працівників, яких призначає на посади президент США; бере участь у

законотворчій діяльності. Управління має повноваження видавати постанови щодо розгляду конфліктів інтересів, стандартів поведінки, надання інформації про фінансові справи співробітників; має повноваження вимагати коригувати програми інших установ з етичних питань, може рекомендувати вжиття заходів адміністративного впливу щодо конкретних працівників; у суді управління державної етики представляє міністерство юстиції.

У 1978 р. рішенням Конгресу США було створено посаду генерального інспектора при державних установах і визначено його повноваження: виявляти та не допускати марнотратства, шахрайства, зловживань у державних установах; підвищувати ефективність управління та господарювання; перевіряти законність виконання державними установами своїх обов'язків.

При федеральному урядові працюють уже понад 60 генеральних інспекторів. Генеральний інспектор одержує плату від державних установ. Однак він є відносно незалежним, що забезпечує відсутність впливу й тиску на нього.

У Сполучених Штатах існують гарантії захисту прав викривачів фактів неетичної поведінки або корупції державних службовців. Було створено бюро радника із спеціальних питань, головним завданням якого є захист прав працівників державних установ, які публічно заявляють про випадки обману, марнотратства і службових зловживань. У США публічне викриття махінацій на державному рівні є загальноновизнаним і користується підтримкою державних лідерів. Крім того, Конгрес має можливість контролювати виконавчу владу через головне бюро фінансового контролю.

Етичні стандарти поведінки працівників федерального уряду кодифіковані у вигляді закону, а частина визначається вказівками, рішенням суду або адміністрації.

Наведемо деякі з них: «конфлікт вигод» це працівникам заборонено мати безпосередні або опосередковані фінансові вигоди, що заперечують їхнім офіційним зобов'язанням і завданням. Відповідно до цього стандарту працівникам забороняється віддавати перевагу родині, знайомим або партнерам

у розподілі роботи, контрактів, інформації; працівники можуть користуватися державною власністю тільки для офіційно затвердженої діяльності, вони повинні захищати будь-яку власність, обладнання, що їм довірені. Наприклад, неприпустимо використання державних конвертів, комп'ютерів, службових машин з приватною метою; неприпустимо зловживання при використанні службової інформації, яка може слугувати приватній вигоді, чи подання інформації, яка не призначена для широко кола; працівникам заборонено одержувати і вимагати подарунки, безкоштовні послуги, кредити та інші матеріальні цінності від осіб, які мають справу з агенцією, або від тих, на бізнес яких можуть вплинути офіційні дії; державним службовцям не дозволено мати іншої роботи, що може призводити до конфлікту вигід з офіційними обов'язками в уряді; для колишніх федеральних працівників установлені обмеження, які є обов'язковими після завершення роботи в державній установі. Їм не дозволяється бути представниками інших осіб щодо уряду у справах, якими він займався на урядовій службі. Крім того, існує дворічний строк заборони втручатися у справи, що були службовими обов'язками працівника за останній рік його служби в уряді [14].

Отже, незважаючи на відмінності у підходах різних країн до формування організаційної культури державних службовців та їх керівників, незмінною є її мета забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

2.2. Дослідження культури спілкування керівника як основного чинника управління колективом в державному управлінні

Практично всі проблеми управління на державній службі так чи інакше пов'язані зі спілкуванням, адже всі державні службовці, як керівники так і підлеглі, постійно перебувають у процесі спілкування: з колегами, з керівництвом, з громадянами. Процес спілкування у діяльності державних

службовців це невід'ємна складова, без якої неможливо виконувати жодні завдання та професійні обов'язки.

Спілкування це процес установлення і розвитку контактів між державними службовцями, зумовлений потребами у спільній діяльності, вміщує у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії, сприйняття іншої особи [72, с.7].

Спілкування на державній службі це обмін інформацією, у результаті чого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, і доводить їх до підлеглих. Якщо спілкування налагоджено погано, рішення можуть виявитися помилковими, а державні службовці неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник і, нарешті, можуть погіршитися стосунки у колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані [72, с.9].

Необхідно зазначити, що багато у спілкуванні на державній службі залежить і від міжособистісних стосунків керівника з підлеглими. Адже відомо, що краще сприймається позиція керівника, який викликає емоційно позитивне ставлення державних службовців до себе, і складніше сприймають думку підлеглих, яка викликає емоційно негативне відчуття.

Зауважимо, що під час виконання професійних обов'язків слід уникати упередженого ставлення відповідно колег, підлеглих або керівника та намагатися ставитися однаково до кожного члена колективу.

Від майстерності побудови спілкування, залежить чимало: результативність переговорів на державній службі, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність державних службовців своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями й іншими органами державної влади.

Необхідно наголосити, що спілкування на державній службі має враховувати такі чинники: рівність особистісних позицій, відкритість та довіру між колегами; зосередженість керівника на співрозмовникові; персоніфіковану манеру висловлювання («Я вважаю», «Я хочу порадитися з вами»); поліфонію

взаємодії (можливість кожного учасника під час засідань, нарад висловити свою позицію).

Як відомо, спілкування це основна форма людського буття. Відсутність або недостатність спілкування може деформувати людську особистість. Спілкування лежить в основі практично всього, що ми робимо, і служить життєво важливою метою і встановлення взаємозв'язків і співробітництва людей. Розглядаючи процес спілкування на державній службі, доцільно перейти до визначення такого поняття, як «управлінське спілкування». Активно це питання досліджував С. Загороднюк [72].

Управлінське спілкування у своїй основі – це ділове, рольове спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співвідповідності або відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління та розв'язування проблем спільної діяльності в організації. Якісне управлінське спілкування – це спілкування ефективно, яке багато в чому визначається комунікативною культурою, спроможністю керівника використовувати психологічні можливості спілкування для розв'язання завдань суспільних за своїм змістом процесів [72].

Вивчення управлінського спілкування показує складність цього соціального феномену, тому дослідники виокремлюють три взаємозалежні складники спілкування: перцептивний (тобто, сприймання партнерів по спілкуванню); комунікативний (тобто, взаємний обмін інформацією); інтерактивний (тобто, взаємодію партнерів по спілкуванню) [72].

Перцептивний складник спілкування на державній службі виявляється у прийнятті зовнішніх ознак та поведінки співрозмовника, на основі яких ми ніби «читаємо» внутрішній світ людини, намагаємося зрозуміти та виробити власне емоційне ставлення до сприйнятого. До таких найбільш істотних властивостей можна віднести: вираз обличчя співрозмовника (міміку); способи вираження почуттів (експресію); жести (пантоміміку); пози, положення тіла та ходу; зовнішній вигляд (одяг, зачіску та інше); особливості голосу та мови.

Інтерактивний складник спілкування передбачає контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації. Спілкування, завжди передбачає певний вплив на інших осіб: колег, підлеглих, громадян, зміну їх поведінки та діяльності. Поради, інструкції, вимоги, накази, висловлені керівником у мовній формі, та адресовані державним службовцям, є спонуканнями до дії та регуляторами їхньої поведінки [72].

Комунікативний складник спілкування пов'язаний із виявленням специфіки обміну інформацією між державними службовцями як активними суб'єктами спілкування, із врахуванням тих знань, якими вони обмінюються. Засобами комунікативного процесу є різні знакові системи: мова (або вербальне спілкування) та жести, міміка, інтонації (або невербальне спілкування).

Розглянувши структуру спілкування перейдемо до його основних функцій, а саме: видача розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради); одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації; видача оцінної інформації про підсумки реалізації завдання.

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди, оскільки вона вважається головною. Друга та третя функції можуть і не бути в тому чи іншому конкретному акті управлінського спілкування.

Відомі такі професійно-важливі якості управлінського спілкування: інтерес до людей і до роботи з ними, наявність потреби і вміння спілкування, товариськості, комунікативних якостей; здатність до емоційної симпатії та розуміння людей; гнучкість, оперативне творче мислення, яке забезпечує вміння швидко і правильно орієнтуватися в умовах спілкування, що змінюються; вміння відчувати і підтримувати зворотній зв'язок у спілкуванні; вміння володіти собою, керувати психічним станом, тілом голосом, мімікою; вміння керувати настроєм, думками, почуттями; вміння знімати м'язові затиски; здатність до непередбаченої комунікації; вміння прогнозувати можливі нестандартні ситуації, наслідок своїх впливів; суттєві вербальні

здібності: культура, розвиток мовлення, багатий лексичний запас, правильний вибір мовних засобів, здатність до імпровізації, уміння використовувати різноманітність засобів впливу: переконання, навіювання, вживання різних прийомів впливу, «притосувань». Притосування – система прийомів (мімічних, мовних, психологічних): схвалення, порада, незадоволення, натиск, осудження, гумор, наказ, довіра, побажання [72].

Будь-який керівник на державній службі повинен володіти культурою спілкування. Культура спілкування – це цілісна система, яка містить взаємопов'язані моральні та психологічні компоненти, кожен з яких вносить своє в характеристику цілого. Це сума набутих людиною знань, умінь і навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Розглядаючи цей аспект необхідно приділити увагу культурі мовлення, як складнику управлінського спілкування. Питання мовної культури було предметом досліджень багатьох науковців й до цього часу залишається актуальним на державній службі. На жаль більшість керівників не приділяють цьому питанню належної уваги, проте саме мовна культура, уміння правильно говорити, виразно та чітко висловлюватися, доступно пояснювати, а також вдало використовувати інтонаційні прийоми під час виступів є вагомими аргументами при формуванні іміджу керівника.

Зауважимо, що на державній службі іноді виникають ситуації, коли підлеглі, виконуючи поставлене завдання, не розуміють, що конкретно вимагається від них у даній ситуації. Робота виконується невчасно та нечітко, керівник невдоволений результатом, а державні службовці засмучені та збентежені. Досить часто це виникає тоді, коли керівник не конкретизував або не чітко сформулював підлеглим вимоги, відповідно яких мають виконуватися завдання. Керівник має постійно пам'ятати про це й намагатися не допускати таких моментів під час робочого процесу.

Згадаємо вислів відомого філософа Арістотеля «Заговори, щоб я тебе побачив». Кожний керівник у своїй професійній діяльності часто виступає з

промовами, публічними виступами перед підлеглими або колегами. Іноді під час таких виступів, навіть досвідчені керівники відчують себе невпевнено та нервують. Такий виступ зазвичай викликає у слухачів роздратування ніж повагу та цікавість. Щоб уникати таких помилок, кожен керівник повинен постійно підвищувати рівень культури спілкування, а також комунікативних навичок адже ораторські здібності – вкрай важливі для управлінської діяльності, тому, що для підлеглих керівник має бути взірцем в усіх питаннях, у тому числі і мовної культури.

Зауважимо, що на запитання «Чи вмієте Ви спілкуватися?» більшість державних службовців відповідають, що вони вміють, однак, практика показує, що ефективно вміють спілкуватися далеко не всі державні службовці, більше того, не всі керівники. Керівники за родом своїх занять повинні від 50 до 90% робочого часу витратити на спілкування, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття управлінських рішень і виконання управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю [72]. Тому спілкування для них процес, який пов'язує всі основні види управління. Неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у роботі керівників.

Керівник на державній службі має пам'ятати, що добре і вміло організована спільна діяльність членів колективу позитивно позначається на настрої державних службовців. Тому він має знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов вони задоволені спільною працею. Як відомо, задоволення свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі . Члени колективу дістають задоволення від роботи за таких умов: керівник ставиться доброзичливо і з повагою до кожного підлеглого; кожний державний службовець, який добре виконує свої професійні обов'язки, може розраховувати на просування по службі, причому поліпшується не лише його матеріальний стан, а й авторитет у колективі (незалежно від статі); державний

службовець бачить у своєму керівникові авторитетну людину, професійно компетентну, принципову та доброзичливу – справжнього лідера колективу, причому незалежно від статі (жінка це чи чоловік).

Для досягнення успіху в діловому спілкуванні на державній службі керівникам необхідно володіти комунікативними установками, а іноді їх змінювати. Комунікативні установки – це стан готовності керівника чи групи державних службовців певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та впливати на них. Ці установки дуже важливі для формування культури спілкування на державній службі, оскільки допомагають встановити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, підлеглих, ситуацій [12].

Для того щоб повести підлеглих за собою на державній службі або спільно з ними вирішувати проблеми, керівник повинен володіти різними засобами спілкування, етичними та психологічними правилами їх застосування у певній ситуації. У зв'язку з тим, що всі державні службовці різні, успішна міжособистісна взаємодія неможлива без творчого підходу до кожної ситуації, без добору відповідних словесних конструкцій і несловесних сигналів, що їх супроводжують.

Розглянемо типову ситуацію, яка досить часто виникає на державній службі. Надходить термінове доручення, лист або розпорядження, для виконання якого обмаль часу. В такій ситуації керівник має доручати виконання цього завдання саме тим підлеглим, які здібні швидко та професійно виконати його дотримуючись необхідних термінів. Саме тому керівник має бути обізнаним щодо особистісно-психологічних якостей кожного державного службовця.

Зазначимо, що доручати довгостроковий проект або розробку певної документації керівникові краще тим підлеглим, яким притаманні риси наполегливості, стриманості, уважності й організованості.

У випадку коли відбувається нарада керівник повинен конкретно та зрозуміло для підлеглих формулювати та висловлювати актуальні питання та завдання, тому що саме від чіткості формулювання вимог та регламентації термінів залежить успішність виконання справи в цілому.

Під час дорадчих нарад керівникові необхідно з довірою та повагою ставитися до ідей та запропонованих шляхів вирішення проблем, які висловлюють його підлеглі. Роль керівника у таких ситуаціях має бути організаторська та спрямовуюча.

Ці приклади чітко вказують на той факт, що сучасний керівник на державній службі повинен бути гарним менеджером, з індивідуальним підходом до кожної ситуації. Він має враховувати особисті риси окремо кожного державного службовця для того, щоб у необхідній ситуації вдало використати цей потенціал для виконання певних завдань.

Успіх управлінської діяльності керівника на державній службі та його взаємодію з підлеглими, характер і культуру спілкування постійно впливають моральні цінності, які є однією з форм моральних відносин у суспільстві.

Цінність – це поняття, що використовується у філософії та соціології для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому як еталон належного. Це не лише суб'єктивна значущість певних явищ реальності, пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта. У духовному відношенні цінності творять або відображають його самого з усіма його потребами [12]. Це те, що державний службовець особливо цінить у своєму житті, у чому вона бачить особливе позитивне життєве значення [72].

Зауважимо, що саме моральні цінності містять внутрішній імпульс духовної мотивації керівника і виявляються у відносинах з підлеглими. Добро, шляхетність, справедливість, згуртованість, безкорисливість – це лише деякі складники системи моральних цінностей керівника. В управлінській діяльності згадані цінності тією чи іншою мірою сприяють створенню духовної культури на міжособистісному та індивідуально-колективному рівнях [12].

Необхідно зазначити, що обираючи певні моральні цінності, керівник на державній службі підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом. Саме моральні цінності формують у керівників комунікативні установки, які є складником культури спілкування на державній службі.

Отже, керівник повинен бути обізнаним не лише у питаннях державної політики і завданнях органу державної влади, яким він управляє, а й бути гарним менеджером. Він повинен бути освіченою, високomorальною людиною, мати широкий світогляд, духовне багатство, моральне обличчя, знаходити рішення в будь-яких професійних та життєвих ситуаціях. Ці провідні характеристики виявляються саме у спілкуванні між ним та підлеглими, колегами за спільною діяльністю.

Специфіка діяльності керівника на державній службі саме у спілкуванні, і від культури використання цього основного засобу управлінської діяльності залежить професійна культура, адже саме мовна культура, освіченість й досвід на державній службі є тим активом керівника, що має чи не найбільше значення для оптимізації його управлінської діяльності.

Одним із перспективних напрямків розвитку професійної культури керівника на державній службі в сучасних умовах стає розвиток культури управлінського спілкування.

2.3. Дослідження рівня культури професійного спілкування керівника в державному управлінні

Розвиток культури мовлення є важливою проблемою, яка постійно привертає увагу не лише мовознавців, а й людей, які за допомогою виражальних можливостей досягають значних успіхів у різних сферах діяльності.

Це, насамперед, стосується керівників в державному управлінні, бо від рівня професійної майстерності, ерудиції, володіння державною мовою,

культурою ведення полеміки та дискусії залежить, якого саме рівня діалогової взаємодії вони можуть досягти.

Ретельно досліджуючи культуру ділового спілкування, І. С. Гамрецький зазначав: «Культуру мовлення формують запас знань, любов до рідної мови, прагнення до самовдосконалення, бажання вбирати в себе те, що протягом століть виробило людство» [3]. Автор наголошує на тому, що мова людська – невичерпна скарбниця, з якої кожен бере різноманітні засоби оформлення думки, реалізації різнобічних потреб і етичних норм спілкування.

Так, Н. Бабич акцентувала на тому, що «не можна вбачати в культурі мовлення ознаку лише так званих інтелігентних професій – байдужа до власного мовлення людина (яку б посаду вона не займала), не може претендувати на повагу. Заперечення викликає й нігілістичне ставлення до рідної національної мови – хто не поважає своєї мови, той не може щиро поважати мови іншого народу, той не може глибоко вивчити і всебічно використовувати мову міжнаціонального спілкування. Тільки глибоке розуміння внутрішніх законів розвитку психології народу, носія мови, забезпечує участь мовця у безперервному процесі удосконалення мови» [3].

Зазначимо, що керівники у державному управлінні повинні пам'ятати, що мова слугує досконалим інструментом не лише формування власної думки та почуттів, а й знаряддям впливу на інших людей.

Головним засобом спілкування є мова. Треба добре знати рідну мову, володіти культурою мовлення для того, щоб навчитися вести діалог, щоб при спілкуванні партнери, маючи відмінні й оригінальні власні точки зору, відчували принципову рівність один одному, були здатні зрозуміти позицію іншого та співвідносили її з власною.

Стає очевидною актуальність проблеми мовної підготовки особистості керівника, розвиток його мовленнєвої культури. Сьогодні багато непорозумінь, конфліктів, проблем у колективах виникає через дефіцит комунікативних навичок, через невміння спілкуватися, вести діалог.

Якісна підготовка керівників у державному управлінні до професійної комунікації, культури діалогу – одна з актуальних проблем сьогодення, вона окреслює певне коло аспектів: аргументація та захист власної думки; переконання співбесідника; відповідь на «неочікувані», «непідготовлені» запитання; підготовка «проекту» співбесіди; складання плану дій виходу з гострої ситуації; відстоювання власної точки зору; оволодіння необхідними професійними знаннями та навичками; вміння встановлювати особистісний контакт; удосконалення навички культури діалогічного й полілогічного спілкування; використання методів інтерактивного спілкування; наявність відвертості та створення морального клімату під час спілкування [5].

Нам імпонує думка про те, що часто виникають труднощі під час донесення або сприймання інформації між співбесідниками. Саме через це виникає необхідність виробляти індивідуальний стиль мови професійного спілкування, дотримуватися мовленнєвого етикету.

Дослідники Л. Введенська та Л. Павлова вказують на те, що під мовленнєвим етикетом розуміють розроблені суспільством правила мовленнєвої поведінки, систему стійких мовленнєвих формул спілкування. Очевидно, що використання мовних зворотів допомагає співрозмовникам встановити контакт, налагодити взаєморозуміння, підтримати спілкування в певній тональності відповідно до соціальних ролей його учасників [5].

У своєму дослідженні ми спробували встановити рівень навички коректності у відносинах з людьми, створення краси відносин, вміння слухати співбесідника й культурно спілкуватися, використавши тест «Ваш стиль спілкування» (за Л. ТОВАЖНЯНСЬКИМ, О. РОМАНОВСЬКИМ, О. ПОНОМАРЬОВИМ) [16].

За цим тестом було опитано 50 керівників та їх заступників – слухачів курсів підвищення кваліфікації. Їм запропонували дати відповідь на 10 запитань, які оцінюються таким чином:

«завжди» – 2 бали;

«у більшості випадків» – 4 бали;

«інколи» – 6 балів;

«рідко» – 8 балів;

«ніколи» – 10 балів.

1. Чи намагаєтесь Ви закінчити бесіду, якщо тема чи співбесідник не є цікавими для Вас?

2. Чи може невдало використаний вираз спровокувати Вас на різкість або грубість?

3. Чи можуть дратувати Вас манери співбесідників?

4. Чи уникаєте Ви вступати в бесіду з невідомою чи малознайомою Вам людиною, навіть коли вона прагне до цього?

5. Чи є у Вас звичка переривати співбесідника?

6. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, а самі думаєте зовсім про інше?

7. Чи змінюється Ваш тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто є Вашим співбесідником?

8. Чи змінюєте Ви тему розмови, коли співбесідник торкнувся делікатної для Вас теми?

9. Чи виправляєте Ви співбесідника, якщо в його мовленні зустрічаються неправильно вимовлені слова, назви, терміни або ж вульгаризми?

10. Чи може у Вас бути іронія поблажливості в спілкуванні?

(Точну відповідь Ви отримаєте тільки за умови максимальної щирості й об'єктивності. Якщо Ви набрали суму балів, вищу за 62, то Ви – співбесідник рівня «вище середнього»).

Із 50 респондентів виявили себе співбесідниками таким чином:

«високого рівня» – 5 респондентів – 10%;

«вище від середнього» – 13 респондентів – 26%;

«середнього» – 7 респондентів – 14%;

«нижче від середнього» – 25 респондентів – 50%, що наочно можна подати у вигляді кругової діаграми (рис. 2.1).

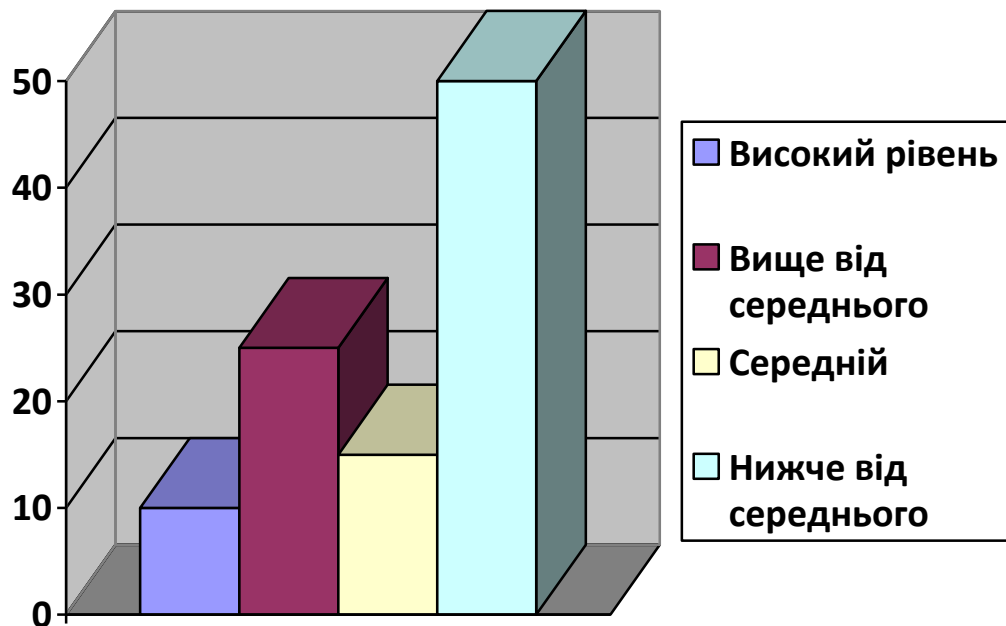


Рис.2.1. Рівень навички коректності у відносинах з людьми під час бесіди

Як бачимо, досить низький рівень (50%) – це половина, опитаних нами управлінців, недостатньо підготовлені до співбесіди зі своїми підлеглими, що свідчить про те, що керівників в державному управлінні необхідно спеціально готувати до діалогової взаємодії.

Отже, проблема мовної підготовки керівника є головною в системі його мовленнєвої діяльності, а основою мовленнєвої діяльності є культура, яка відображається в культурі процесу мовлення; поставі голосу; відборі слова; тональності; жестикуляції; виразові обличчя; іміджі керівника.

Таким чином, ми можемо запропонувати динамічну схему взаємодії керівника з підлеглим засобами мовленнєвої культури у вигляді моделі: створення взаємодії керівника з підлеглим; власний рівень професійності; морально-психологічний та естетичний рівень особистості керівника; забезпечення морально-психологічного клімату в колективі; рівень управлінських знань; створення власного іміджу та здатність до саморезентації; володіння ситуацією та коректний вихід із неї; здатність до програмування, проектування конкретної ситуації.

Дуже важливо навчитися розвивати здатність емпатійного слухання. Розробник власної концепції успішного спілкування П. Мицич підкреслював: «Якщо Ви хочете подобатися людям, будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе» [36].

Аналізуючи погляди М. Пентилюк, знаходимо основні ознаки культури мовлення із чітким розмежуванням ознак та правил мовлення: змістовність (продумати текст і основну думку висловлювання; розкрити їх повно; матеріал підпорядкувати основній думці; говорити лише те, що добре відомо); правильність і чистота (дотримуватися норм літературної мови; в усному висловлюванні – орфоепічних, лексичних, фразеологічних, словотворчих, граматичних, стилістичних); точність (добирати слова й будувати речення так, щоб найточніше передати зміст висловлювання; прагнути, щоб зміст сказаного був переданий точно, зрозуміло); логічність і послідовність (говорити й писати послідовно, виділяючи мікротеми і встановлюючи зв'язок між ними; забезпечувати смислові зв'язки між словами в тексті; скласти план висловлювання, систематизувати дібраний матеріал; уникати логічних помилок); багатство (різноманітність) (використовувати різноманітні мовні засоби (слова, словосполучення, речення), уникати невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень); доречність (доцільність) (ураховувати, кому адресоване висловлювання, як воно буде сприйняте, за яких обставин відбувається спілкування); виразність і образність (добирати слова й будувати речення так, щоб якнайкраще, найточніше передати думку, бути оригінальним у висловлюванні та впливати на співрозмовника (адресата мовлення)) [46].

Від успішно проведеної бесіди керівника з підлеглими залежить результат тієї роботи, про яку йшлося. Це ще раз підкреслює той факт, що бесіда, розмова, діалог, високий рівень мовленнєвої культури управління мають суттєвий вплив на успіх будь-якої справи. Чи вдасться керівникові вплинути на співбесідника, сколихнути його розум, уяву, роздуми, залучити до творчої співпраці, переконати в тому, що без участі підлеглого справа не може бути виконана якісно, що ніхто в цьому разі замінити його не зможе. Попередня

бесіда допомагає накреслити план роботи, попередньо визначити ролі для її виконавців, активізувати до участі, створити доброзичливий настрій. У цьому випадку ми маємо на увазі такий важливий стан, як внутрішнє полегшення, звільнення, що завжди виникає після бесіди з керівником, підлеглий (державний службовець), повинен внутрішньо переосмислити зміст розмови, звільнитися від негативних почуттів і думок, які були присутні напередодні бесіди й, можливо, викликали страх чи тривогу.

Отже, ефективний керівник дасть можливість співбесіднику висловитися, поділитися своїми внутрішніми тривогами й занепокоєнням, щоб у процесі мовлення глибше охопити хвилюючу проблему вже без негативних емоцій. Психокоригувальними катарсисним засобом є метод керованого монологу, до якого обов'язково звернеться людина після розмови.

Таким чином, ми можемо запропонувати динамічну схему взаємодії керівника з підлеглим засобами мовленнєвої культури у вигляді моделі: створення взаємодії керівника з підлеглим; власний рівень професійності; морально-психологічний та естетичний рівень особистості керівника; забезпечення морально-психологічного клімату в колективі; рівень управлінських знань; створення власного іміджу та здатність до саморезентації; володіння ситуацією та коректний вихід із неї; здатність до програмування, проектування конкретної ситуації.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення професійної культури ділового спілкування керівника

Формування професійної культури ділового спілкування керівника – це технологія управлінської діяльності, яка передбачає різні методи, прийоми, етапи та напрями управління персоналом, спрямовані на особистість, групу та колектив державного органу в цілому, який дозволяє досягати індивідуальних, групових та організаційних цілей у довгостроковій перспективі. Формування професійної культури керівника безпосередньо відбувається в державному органі. Мова йде не просто про зміну професійної поведінки, а про зміну професійної культури як складноструктурованого феномена. Формування професійної культури – досить стійкий у часі процес зміни проявів професійної культури керівника на основі його ціннісного ставлення до професійної діяльності, професійної та культурної компетентності, домінантного стилю мислення, мотивації до професійного удосконалення, ступеня виявлення творчої активності, а також досвіду, який відображає дії людини і реакцію державного органу на ці дії; це процес порівняння потреб державного органу (необхідного кількісного та якісного складу персоналу відповідно до обраної стратегії розвитку) з наявними ресурсами (працівниками з досягнутими рівнями компетентності) та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам. Переваги формування професійної культури персоналу порівняно з вигодами управлінням, наприклад, лише його поведінкою очевидні. Враховуючи, що професійна культура кадрів має компетентнісні вираження і зміст – складну структуру, ми доходимо висновку, що управління тільки поведінкою персоналу, а не формуванням його культури

в цілому не даватиме ефективного результату. Така позиція обумовлюється кількома факторами: зміна поведінки неодмінно передбачатиме вдосконалення всіх критеріїв оцінювання професійної культури, особливо культурної компетентності; поведінка відображає зовнішні прояви внутрішньої сутності людини, серед важливих якостей якої є її культура та компетентність, тобто різний рівень володіння певними знаннями, уміннями та навичками; поведінка часто має ситуативний та нестійкий характер.

Звісно, державний орган зацікавлений у тому, аби його співробітники поводити себе певним чином. Для цього необхідні:

1. Підбір керівництва згідно із запропонованими нами критеріями оцінювання та рівнів сформованості професійної компетентності, які можуть гарантувати бажану для організації професійну культуру. Даний підхід має обмежене застосування, оскільки: не завжди можна знайти кандидатів на посади з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками; немає абсолютної гарантії, що відібрані кандидати будуть поводити себе обов'язково таким чином, як цього очікує від них вище керівництво; вимоги до професійної культури керівництва можуть змінюватися в часі, суперечити критеріям посадових інструкцій, за якими вони відбиралися в державний орган.

2. Вплив державного органу на співробітника, яке примусить його підвищувати рівень професійної культури в необхідному для нього напрямку. Даний підхід базується на тому, що людина володіє спроможністю навчатися культурній компетентності, поведінці, змінювати свою поведінку на основі набуття нових ціннісних ставлень, стилю мислення, мотивацій, норм та компетентностей, усвідомлення власного досвіду поводження і нормативно-правових вимог до посадової культурної компетенції, що висуваються державним органом до його посади.

Технологія формування професійної культури керівника складається з кількох етапів. Першим етапом формування професійної культури керівника є прогнозування розвитку професійної культури – це процес визначення на певний час та форма впливу на рівень розвитку його якостей – критеріїв

оцінювання культурної компетентності та професійної культури, які є для державного органу першочерговими відповідно до цілей його діяльності. Ураховуючи, що вимоги до професійної культури керівника та державних службовців обумовлюються професійно-кваліфікаційними вимогами до посад, посадовими інструкціями, кодексами, правилами поведінки, основними стадіями прогнозування розвитку професійної культури можна вважати:

1) аналіз дослідження стану професійної культури державного органу в минулому, вивчення морального клімату в колективі та взаємовідносин між керівниками та підлеглими;

2) оцінювання індивідуального рівня розвитку професійної культури керівника. Кожна особистість індивідуальна, у неї свої ціннісні орієнтири, міра володіння різними видами культур, культурна компетентність, характер, життєвий досвід, різні спроможності до навчання, врегулювання стресів, різні погляди, переконання й рівень честолюбства. Для того аби досягти успіху, керівники державних органів повинні розглядати кожного керівника та державного службовця як унікальну сукупність компетентнісних, поведінських і культурних факторів, враховуючи потенціал до подальшого формування та розвитку власної професійної культури;

3) вибір методу діагностики: соціологічні дослідження, анкетування, експертне оцінювання;

4) діагностика-визначення характеру і стану культурної компетентності та професійної культури державного органу, його персоналу згідно з компонентами, елементами структури професійної культури, критеріями її оцінювання та рівнями сформованості, разом з виявленням тенденцій у структурі кадрів. На цій основі визначаються напрями вдосконалення роботи з кадрами, цілі прогнозування та кадрові завдання у сфері формування та розвитку професійної культури, які потрібно вирішити;

5) моделювання професійної культури – визначення змін, які бажано здійснити в нормативно-правовій базі з унормування та оцінювання професійної культури керівника згідно зі структурою, компонентами та

критеріями оцінювання останньої, а саме: розробка поточних нормативно-правових стандартів професійної культури, професіограм, які включатимуть загальні норми культурної компетентності; розробка поточних вимог до керівника в процесі його професійного-кваліфікаційного, які б оперативно закріплювалися в посадових інструкціях та відображали систему цінностей, норм культури державного органу; прогнозування культурної компетенції – внесення основних перспективних змін у нормативно-правове регулювання стандартів, норм професійної діяльності, планування структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному складі кадрів та в проведенні кадрової роботи, а також змін у навчальні програми з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Нормативно-правові вимоги до професійної культури можуть вміщувати в себе професіограми культурної компетентності, які мають загальні вимоги до професійної культури до керівників та всіх державних службовців.

Другим етапом технології формування професійної культури є її активізація (стимулювання). Набуті компетентності не матимуть користі, якщо керівники, які ними володіють, не зацікавлені реалізовувати їх з максимальною віддачею, демонструючи їх у ступені розвитку інших якостей: ціннісного ставлення до професійної діяльності, домінантному стилі мислення, мотивації до професійного удосконалення, ступені вираженості творчої активності.

Виявлення професійної культури в будь-якій ситуації це взаємодія його особистих характеристик і характеристик ситуації. Визначити всі особисті й ситуативні характеристики, а також їх взаємодію – у більшості випадків невиконуване завдання. Потрібно мати на увазі, що під час активізації (стимулювання) професійної у культури керівник має справу винятково з проявами професійної культури, що спостерігаються; важливий показником професійної культури є культурна компетентність і частота її прояву; спостереження за професійною культурою здійснюється в межах конкретних професійно-кваліфікаційних вимог, професіограм, посадових обов'язків (посадових інструкцій).

Для перевірки відповідності професійної культури керівника культурі державного органу необхідно дотримуватись комплексного застосування напрямів активізації (стимулювання) професійної культури.

Перший напрям це надання та аналіз інформації про випадки як позитивних проявів професійної культури, так і негативних. Управління формуванням професійної культури повинне спиратися на випадковий (ситуаційний) підхід, тобто підхід в управлінні, заснований на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації, тому керівники повинні шукати різні підходи для застосування в різних ситуаціях. У наш час ситуаційний підхід набуває все більшої популярності, оскільки дослідження довели, що за умов знання відповідних характеристик роботи і відповідних характеристик службовців, існує декілька засобів управління, більш ефективних, ніж усі інші. У цьому сенсі активізація (стимулювання) професійної культури полягає в тому, що можливо виховати й закріпити прояви професійної культури, які будь-яким чином винагороджуються або заохочуються.

Другим напрямом активізації (стимулювання) професійної культури є створення в державному органі гнучкої системи справедливої мотивації, адаптації, що означає не лише використання певних типів компенсацій або винагороди, а використання більш вагомих важелів, які б мотивували до вдосконалення професійної культури на основі формування внутрішньої рефлексії особистості на необхідність опанування системи цінностей, культури, власних та колективних інтересів, відповідних професійних намірів, інтересів, очікувань, професійну спрямованість у цілому. Зміст даного напрямку активізації (стимулювання) професійної культури можна поєднувати з об'єктивним оцінюванням результатів професійної діяльності керівників та державних службовців, організацією навчання культурній компетентності всього персоналу та його вихованням, залученням працівників до управлінського процесу (делегування повноважень, внесення до кадрового

резерву, ротація, стажування, надання додаткової посадової компетенції та самоосвітою).

Третім напрямом є розробка та запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців, яке базувалося на ретельному аналізі таких критеріїв: ціннісне ставлення до професійної діяльності, рівень професійної та культурної компетентності, домінантний стиль мислення, мотивація до професійного вдосконалення, ступінь виявлення творчої активності. Як зазначалося вище, під час оцінювання може використовуватися самооцінювання керівником власного рівня професійної культури, експертне дослідження або застосування професіограми.

Четвертим напрямом є організація навчання культурній компетентності всього персоналу та його професійне виховання (магістерські програми, короткотермінове навчання (підвищення кваліфікації), групові тренінги, психотренінги, пояснення, співбесіди, підготовка персоналу до змін у культурі державного органу, оцінювання результатів професійної діяльності, вплив на професійні очікування персоналу). На наш погляд, цьому може сприяти: включення у викладання профілюючих дисциплін гуманітарного аспекту у вигляді історії розвитку наукових ідей, соціокультурних і особистісних факторів державної служби; збільшення обсягу базових гуманітарних дисциплін і спецкурсів з етики й моралі, історії, філософії, соціології, проблем культури; освоєння кращих зразків мислення й прийняття рішень у повсякденній державній діяльності; розвиток пізнавальних здатностей і творчих нахилів керівників та державних службовців.

Визначальною у виховній системі управлінських кадрів, на наш погляд, повинна стати концепція сукупності основних професійних знань, ідей, покладених в основу системи, і цілей, в ім'я яких вона створюється. При побудові концепції виховної системи важливо передбачити шляхи вирішення таких проблем, як розвиток духовних, моральних основ в особистості керівника, орієнтація його на певні суспільні цінності, розвиток творчих засад особистості, підвищення інтересу до знань, виховання в нього здатності давати

правильну оцінку соціальним, економічним, суспільно-політичним та іншим подіям, адекватно реагувати на них і відповідно будувати свою службову діяльність і поведінку. Для навчання культурній компетентності характерні такі особливості: воно може проводитися з використанням як власного досвіду, так і досвіду інших; воно не обов'язково стосується існуючим нормам професійної культури, а може стосуватися бажаної (потенційної) професійної культури, тобто тієї, яка може бути продемонстрована людиною, але не застосовується в реальній ситуації; воно завжди виявляється у зміні людини. Навіть якщо прояви професійної культури, що спостерігаються, не змінюються, людина стає іншою, оскільки змінюється її потенційна професійна культура.

Технологія формування професійної культури дозволяє керівництву державного органу: проаналізувати культуру державного органу, визначивши основні проблеми у її формуванні; на індивідуальному рівні оцінити індивідуальну культурну компетентність державного службовця; з'ясувати, яких посадових компетенцій та компетентностей бракує керівникам, аби вони відповідали вимогам професійної культури, обравши відповідні методи дослідження; здійснити моделювання та прогнозування професійної культури, яка б найкращим чином відповідала місії, функціям, поточним та перспективним завданням конкретного державного органу та на нормативно-правовому рівні закріпити загальні вимоги до культурної компетентності (у вигляді професіограми), або індивідуально за кожною посадою в державному органі (у вигляді посадової інструкції).

Згідно зі встановленими стандартами та нормами професійної культури, закріпленими у вигляді професіограми або посадових інструкцій, здійснюється формування культурної компетентності та професійної культури шляхом її активізації (стимулювання, модифікації). Етап активізації передбачає участь не тільки структурних підрозділів з роботи з персоналом, а й особисту участь керівників (структурного підрозділу, державного органу) та включає в себе такі засоби: надання інформації про випадки як високої професійної культури, так і аморальних вчинків; створення гнучкої системи справедливої мотивації,

активізації (винагороди), адаптації; розробку та запровадження системи об'єктивного оцінювання (атестації) результатів професійної діяльності, яка б неодмінно включала самооцінку професійної культури державним службовцем, оцінку ступеня сформованості культурної компетентності згідно з визначеними в державному органі норм; організацію навчання культурній компетентності персоналу та його професійне виховання в індивідуальному та колективному аспектах; залучення державних службовців до управлінського процесу в умовах зростання вимог до посади (надання додаткової посадової компетенції) шляхом делегування повноважень, ротацію, стажування, самоосвіту; використання керівниками різного виду компенсацій стосовно рівня володіння професійною культурою: позитивної, негативної, покарання; періодичного проведення повторної оцінки професійної культури державних службовців.

Підкреслюючи позитивний досвід, накопичений наукою в управлінні компетенцією (компетентністю) керівників, ми вказуємо на можливість та доцільність його використання у формуванні професійної культури персоналу як певної технології. Така можливість доводиться компетентнісною сутністю професійної культури, необхідністю формування професійної компетентності та професіоналізму керівників на основі нормативно-правової регламентації їх посадової компетенції.

3.2. Сучасні технології формування професійної культури керівника державного управління

Розвиток сучасних технологій навчання та новітніх систем комунікацій стимулюють розширення уявлень і можливостей щодо розвитку державного управління України. Прогресивні технології можуть сприяти суттєвому росту рівня особистої професійної культури керівників та покращення взаємозв'язків у колективах державних службовців.

Впровадження інтерактивних технік навчання керівників в державному управлінні може набути позитивний резонанс та сприяти підвищенню рівня

кваліфікації спеціалістів цієї важливої ланки. Інтерактивні техніки (від англ. слова *interaction* це взаємодія) – це техніки, які забезпечують активну взаємодію керівників і персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їх підготовку до розв'язання актуальних управлінських і професійних завдань.

У реалізації технологічного підходу в діяльності керівників інтерактивні техніки відіграють таку роль.

По-перше, у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології: а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-управлінських феноменів та їх роль в діяльності організації; б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної культури, окремих характеристик цих понять; в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності й розвитку організації та ін.

По-друге, у процесі впровадження діагностичного компонента технології: а) створюють умови під час взаємодії керівників або їх підлеглих прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі осмислити певні проблеми, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей; б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні і самоаналізі психологічних особливостей своєї організації (її окремих підрозділів), власних особистісних та професійних якостей та ін.; в) формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями та ін.

По-третє, у процесі впровадження корекційно-розвивального компонента технології: а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення; б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації (груп людей в організаціях, окремих особистостей), перспективних напрямків їх розвитку; в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (прийняття

колегіальних та індивідуальних рішень, налагодження ділового та управлінського спілкування, врахування мотивації діяльності керівників та персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату).

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік – це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномена «конфлікт», виділити види конфліктів, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів, проаналізувати власні індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в конфлікті тощо).

Зазначена група включає такі основні техніки: заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз управлінських (професійних) ситуацій; рольові ігри; тренінги та ін.

Особливість такої техніки, як заповнення робочих листків полягає в тому, що вона, відперто кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Йдеться про те, що такі робочі листки передбачають завдання, виконання яких орієнтоване на активне включення механізмів рефлексії стосовно власних індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей (наприклад, в семінарах-тренінгах з проблеми спілкування та конфліктів це може бути завдання продовжити такі незакінчені речення: «Я пишаюся собою, тому що...», «Більше за все я захоплююсь такими людьми...», «Одна із добрих справ, які я зробив у своєму житті, це...» та ін.). Крім того, це можуть бути завдання, спрямовані на актуалізацію й аналіз учасниками занять тих понять, що становлять основу теми (наприклад, можуть бути такі запитання: «Що таке конфлікт?», «Визначте, що таке довіра», «Яка відмінність між словами «конфлікт» та «насилля?» та ін.). Варто наголосити, що у вітчизняній традиційній системі професійної освіти орієнтація на використання механізмів рефлексії практично відсутня.

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, які можуть трапитися у їхній професійній діяльності. При цьому учасники мають

дотримуватися таких основних правил: називати якомога більше аспектів, сторін, аналізуючи те чи інше явище, процес: чим більше, тим краще; не оцінювати висловлені ідеї, підходи, а лише називати їх; називати найбільш неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які ви шукаєте.

«Мозковий штурм» може використовуватися в трьох основних формах: індивідуальній (коли кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших); парній (коли ідеї генерують разом двоє учасників заняття з подальшою їх презентацією перед групою); груповій (коли група спільно генерує ідеї, або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина чи пара учасників).

Враховуючи те, що у вітчизняній системі освіти донедавна практично була відсутня орієнтація на використання «мозкового штурму», впровадження такої інтерактивної техніки на перших етапах викликає певні труднощі (оскільки не всі учасники заняття мають відповідну мотивацію та підготовку, то кількість генерованих ідей не є завеликою). Але по мірі набуття учасниками занять досвіду й актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації тощо) така техніка дедалі більше стає ефективною.

Основне призначення дискусії «з відкритим кінцем» це виявити наявні, часом зовсім протилежні позиції керівників або їх підлеглих щодо тієї чи іншої проблеми та сформулювати толерантні установки стосовно цих позицій. На відміну від так званої дискусії «з закритим кінцем», спрямованої на аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем, навпаки передбачає виявлення різноманітних точок зору з однієї і тієї самої проблеми, а отже, показує складність даної проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Одним із засобів, який можна використати для організації дискусії «з відкритим кінцем», може бути прийом «голосуємо ногами», відповідно до якого учасники заняття, які мають різні погляди щодо порушених

«проблемних» питань, займають неоднакові позиції стосовно уявної «вісі», яка проходить по центру аудиторії. При цьому важливо враховувати реакцію людей щодо іншої позиції та засоби впливу, які вони можуть використовувати при цьому. Наприклад, у тренінгу з проблеми конфліктів можуть бути використані такі питання-тези: «У конфлікті завжди можна визначити сторону, яка має рацію, і сторону, яка не має жодних аргументів»; «Важко спілкуватися з людьми, які нав'язують свою точку зору»; «Терпіти не можу працювати з непрофесіоналами» тощо.

Суть такої інтерактивної техніки, як аналіз управлінських (професійних) ситуацій, полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються й аналізуються за таким планом: зміст ситуації; обґрунтування складності та значимості ситуації в умовах конкретної організації; опис рішення, яке було прийняте учасниками для вирішення проблеми; аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не інакшого; до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації; чи можна було вирішити ситуацію, враховуючи результати іншим чином та ін.

Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися на різних рівнях: індивідуальному (при виконанні завдань з наступним їх обговоренням у навчальній групі); парному (коли двоє слухачів спільно аналізували ситуацію і пропонували варіант її вирішення іншим); груповому (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішували ситуації і взаємо-рецензували одна одну).

Слід зазначити, що управлінські ситуації могли бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, зважаючи на їх інтереси та досвід ділового спілкування.

Рольова гра це складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників.

Організаційною одиницею рольової гри виступає умовна проблемна ситуація. Вона розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. В його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань).

Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації, також необхідний достатній для відтворення такого сюжету набір ролей (учасників управлінської ситуації), які розподіляються між учасниками заняття. Кожній особі, що бере участь у грі, відведена певна роль у вигляді рольових приписів від керівника, яких вони мусять дотримуватися протягом гри.

Рольова гра проходить у кілька етапів. Спочатку керівник заняття повідомляє учаснику тему, мету, ознайомлює всіх партнерів зі змістом кожної ролі, після чого створюються рольові групи. Далі здійснюється опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації. Протягом наступного стану учасники гри готуються безпосередньо до обговорення проблеми чи відтворення ситуації, тобто формують спільну думку щодо питань, які їм належить опрацювати на занятті, або ж виробляють стратегію поведінки в управлінській ситуації, закладену певною роллю. У міру готовності учасників гри починається етап обговорення проблеми або відтворення «реальної» управлінської ситуації. Виголошення міркувань послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють власну позицію з аналізованої проблеми або ж моделюють необхідні «конфліктні» дії.

Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує чи ставить додаткові запитання і завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підбиттям підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Однією з можливих є така класифікація, якої дотримуються автори даного

розділу і в основі якої лежить тип завдань та ролей, що використовуються під час гри. Отже, виділяють навчально-рольові та ділові ігри.

Основне призначення навчально-рольової гри полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей розв'язати такі завдання: залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем організаційної психології; виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу в цілому; сформулювати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обговорюється, та ін.

Враховуючи те, що активність учасників занять досить часто обумовлюється не лише зовнішніми факторами (наприклад, формою організації спільної діяльності), а й внутрішніми (інтерес до порушеної проблеми, позитивне ставлення до інших учасників гри, достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо), застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли внутрішні фактори відсутні або недостатньо виражені.

Забезпечуючи досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників занять при відтворенні ними різних за змістом і призначенням ролей, навчально-рольова гра стимулює і прискорює їхню активність, сприяє поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламентованої активності під час застосування складніших і менш регламентованих занять (групова дискусія тощо).

Структура навчально-рольової гри передбачає наявність трьох типів рольових груп: «генератори ідей», «критики», «арбітри». «Генератори ідей» відшуковують оптимальні варіанти розв'язання проблемного питання чи управлінської ситуації, окреслюють різні шляхи їх вирішення, обґрунтовуючи свою відповідь як теоретично, так і на конкретних прикладах.

Функція групи «критиків» полягає в тому, щоб критично і водночас конструктивно аналізувати відповіді «генераторів ідей». З цією метою вони ставлять питання репродуктивного або проблемного характеру, що допомагають уточнити точку зору «генераторів ідей» або розкрити наявні в ній суперечності. На основі аналізу проблемного матеріалу «критики»

формулюють власні пропозиції щодо розв'язання питання, або ж коли слушне рішення вже знайдено «генераторами ідей», його чіткіше формулюють і обґрунтовують.

«Арбітрам» надається право спільно прийняти найбільш оптимальне рішення, використовуючи у разі необхідності потрібну довідкову, наукову літературу, періодичну пресу тощо. Крім того, «арбітри» мають оцінити ефективність роботи кожної групи як за змістом (оцінка внеску певної групи у розв'язання проблемного питання, аналіз самого процесу пошуку правильного рішення), так і за доцільністю методичних прийомів (як була налагоджена спільна робота членів кожної групи, характер активності учасників обговорення).

За допомогою навчально-рольової гри можна розв'язати різні навчально-рольові завдання. Найтипівіші з них: організація керівником заняття сумісної роботи з його учасниками для виділення істотних ознак основних понять організаційної психології (за окремою темою або курсом в цілому); забезпечення керівником заняття активного обговорення проблемних питань (чи проблемних ситуацій), що мають теоретичний характер.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій. Введені до використання ролі відображають функції тих реальних посадових осіб, які беруть участь у вирішенні конкретних проблем («директор заводу», «президент фірми», «керівник лабораторії» тощо). Вид професійної діяльності, у процесі виконання якої виникають управлінські проблеми, визначає тип ділових ігор (бізнесові, освітньо-педагогічні, військові та ін.).

Ділова гра може сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників: знижувати ригідність та стереотипність мислення; підвищувати здатність до творчості; посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення; сприяти становленню толерантності у спілкуванні; впливати на адекватність

самооцінки; орієнтувати па самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Необхідними умовами проведення ділової гри є: відбір управлінських та професійних ситуацій, які б відповідали професійним інтересам та рівню підготовки учасників заняття; адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності і ситуації, вичленення «конфліктних» ролей; повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результативності роботи учасників гри.

Крім того, ефективність ділової гри досягається за умови дотримання принципу переміни ролей, спрямованого па засвоєння всіма учасниками гри різних рольових функцій, а також принципу рольової перспективи, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри дедалі складнішими і відповідальнішими ролями і, відповідно, павичками, необхідними для запобігання та розв'язання конфліктів.

За допомогою ділової гри можна розв'язати такі завдання: закріпити теоретичний матеріал з організаційної психології по окремій темі або цілому навчальному курсу; сформуванати практичні вміння та павички, необхідні для розв'язання певних типів психолого-управлінських завдань; сприяти усвідомленню необхідності та можливості запобігти і розв'язати певні психолого-управлінські ситуації.

З метою ефективної психологічної підготовки менеджерів авторами розроблено, крім загальних принципів проведення рольових ігор, спеціальну систему ігор. Наприклад, навчально-рольова гра на тему «Розробка посадової інструкції працівника» передбачала формування посадових інструкцій, які розкривають зміст найбільш важливих професійно-функціональних ролей у сучасній організації. Для її проведення створювалися відповідні групи («генератори ідей», «опоненти», «арбітри»), введення яких сприяло активному обговоренню змісту конкретних професійно-функціональних ролей. Результатом гри стає розробка учасниками заняття посадових інструкцій, які стосувалися змісту конкретних професійно-функціональних ролей.

Або, скажімо, розроблена авторами ділова гра «Прийом на роботу» моделювала ситуацію прийому керівником організації на роботу нового працівника. Основна мета гри полягала в тому, щоб проаналізувати, наскільки керівник організації, окрім основних вимог до майбутньої роботи працівника, намагається ознайомитися з його потребами і визначити програму подальшої індивідуальної роботи з ним.

Крім того, існують й інші рольові ігри, присвячені, наприклад, розробці концепції діяльності організації, формуванню «управлінської» та «виконавчої» команди, які теж потребували конкретного «проекування» загальних принципів проведення рольових ігор.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій у процесі психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій доцільно застосовувати соціально-психологічний тренінг, який дозволяє відпрацювати, «відтренувати» у слухачів психолого-управлінські та психолого-професійні вміння і навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації.

За останні два-три роки в закордонних психолого-управлінських виданнях з перекладом українською мовою чітко розкрито зміст соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на розв'язання актуальних питань розвитку організаційної культури та розвитку ділового мовлення керівників та їх підлеглих: відбір персоналу в організації; забезпечення успішної адаптації персоналу організації; формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників; попередження та розв'язання конфліктів в організації; формування лідерських якостей керівників; формування «управлінської команди»; введення змін в організації; формування корпоративної культури та ін.

Послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є чітко визначеною. В одних випадках аналіз певної проблеми теми може розпочинатися з проблемної лекції, де висвітлювались основні теоретичні питання, а закріплюватися матеріал може за допомогою ділових ігор, тренінгів

тощо. В інших випадках «стартом» для розгляду теми може стати психологічний практикум, під час проведення якого слухачі можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками їх діяльності, а потім детально їх розглянути на проблемній лекції. Розгляд теми може також розпочинатися з «мозкового штурму», під час якого слухачі назвали б цілу низку певних особливостей управлінської та професійної діяльності, які в процесі подальшої лекції систематизуються та детально висвітлюються. Проблемно-пошукові методи навчання як основні можуть доповнюватися й інформаційно-репродуктивними методами, наприклад при ознайомленні слухачів з дуже важливою інформацією, фактами, цифрами. Застосування певної системи та послідовності методів і форм проведення занять визначається конкретною темою, особливостями аудиторії та реальною навчальною ситуацією.

Використання наведених вище різних видів інтерактивних технік суттєво сприяють розвитку культури ділового спілкування керівника в державному управлінні.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах реформування системи державної служби в Україні одним із перспективних напрямків є розвиток культури ділового спілкування керівника в державному управлінні. Вона містить безліч ознак: відповідність поведінки та культури мови у професійній діяльності загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним. Керівник повинен бути обізнаним не лише в питаннях державної політики і завданнях органу державної влади, яким він управляє, а й бути освіченою, високоморальною людиною, мати широкий світогляд, духовне багатство, моральне обличчя, вміти знаходити рішення в будь-яких професійних, життєвих ситуаціях, вдало застосовувати професійні якості управлінської діяльності, мати високий рівень культури ділового спілкування.

На основі результатів дослідження за заявленою темою сформульовано такі теоретичні висновки та практичні пропозиції:

1. Ділова комунікація державних службовців – це обмін інформацією, зв'язок управлінців як між собою (горизонтальні відносини), так і у формі керівник – підлеглий (вертикальні відносини вниз та вгору) для досягнення мети організації. Комунікативна компетентність керівника передбачає наявність знань про сутність державної служби, методи, структуру та механізми державного управління, принципи організаційної діяльності, технологію ділової комунікації, принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління, відбір висококваліфікованого персоналу, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів. Процес державної комунікації складається з елементів, які є типовими для будь-якого комунікативного акта: комунікатор (органи управління різних гілок і рівнів влади); саме повідомлення (офіційна і неофіційна інформація, усна чи письмова, вербальна і невербальна); одержувач (суспільство загалом, різні інституції громадянського суспільства,

індивідуальний реципієнт); канали поширення інформації (міжособистісні, інституціональні і масові); канали зворотного зв'язку (прохання громадян, різноманітні форми політичного участі й т.п.); процес кодування-декодування інформації (підготовка з повідомлень, їх адекватна інтерпретація аудиторією тощо.); різноманітні перешкоди (технічні, семантичні, психологічні). У цьому процесі можна назвати різні види (залежно від влади: законодавча, судова, виконавча), рівні (федеральна, регіональна, місцева), спрямованості (вертикальна, горизонтальна), кожен із яких має лише особливу специфіку функціонування, а й набір використовуваних технологій і прийомів взаємодії.

2. Нормативно-правове забезпечення ефективності керівника у сфері публічного управління регулюється Конституцією України, рішеннями Конституційного Суду України, Законами Верховної Ради України, нормативно-правовими актами центральних органів виконавчої влади, іншими документами локального рівня. Вимоги, що застосовуються до керівників публічного управління, стосуються як загальної компетенції і професіоналізму управлінців, так і наявності у них відповідних етичних навичок, зокрема у сфері культури ділового спілкування

3. Визначення морально-етичних принципів службової поведінки державних службовців, її законодавче закріплення механізму їх запровадження і дотримання має велике соціальне значення та є головною тенденцією сучасного розвитку державної служби зарубіжних країн. Незважаючи на відмінності у підходах різних країн до формування організаційної культури державних службовців та їх керівників, незмінною є її мета забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Якщо етичні принципи проголошено, то вони мають бути нормою щоденної практики. Професійна етика це прагматичний засіб, її мета полягає в тому, щоб відмовитися від етики слухняності й віддати перевагу професійній етиці

переконання й відповідальності перед громадянами. Досягнення такої мети потребує не так розробки нових обов'язків або перебудови організації з використанням адміністративно-правових засобів, як створення державним службовцям належних умов праці. У канадському законодавстві передбачені загальні норми поведінки, які повинен виконувати службовець, конкретні вимоги до щоденної діяльності службовця, вимоги до поведінки після закінчення служби, встановлені мінімальні відмінності в порядку прийому на роботу і звільнення зі служби деяких категорій державних службовців, визначені права та обов'язки сторін у частині дотримання правил про «конфлікт інтересів». Комітет Міністрів Ради Європи схвалив і рекомендував для прийняття країнами членами Ради Європи зразок Кодексу поведінки державних службовців. У цьому Кодексі відсутні принципи щодо професіоналізму державних службовців, адже кваліфіковану працю мають виконувати лише професійно підготовлені особи.

4. Практично всі проблеми управління на державній службі так чи інакше пов'язані зі спілкуванням, адже всі державні службовці, як керівники так і підлеглі, постійно перебувають у процесі спілкування: з колегами, з керівництвом, з громадянами. Процес спілкування у діяльності державних службовців це невід'ємна складова, без якої неможливо виконувати жодні завдання та професійні обов'язки. Таким чином, ми можемо запропонувати динамічну схему взаємодії керівника з підлеглим засобами мовленнєвої культури у вигляді моделі: створення взаємодії керівника з підлеглим; власний рівень професійності; морально-психологічний та естетичний рівень особистості керівника; забезпечення морально-психологічного клімату в колективі; рівень управлінських знань; створення власного іміджу та здатність до самопрезентації; володіння ситуацією та коректний вихід із неї; здатність до програмування, проектування конкретної ситуації.

5. Технологія формування професійної культури дозволяє керівництву державного органу: проаналізувати культуру державного органу, визначивши основні проблеми у її формуванні; на індивідуальному рівні оцінити

індивідуальну культурну, компетентність державного службовця; з'ясувати, яких посадових компетенцій та компетентностей бракує керівникам, аби вони відповідали вимогам професійної культури, обравши відповідні методи дослідження; здійснити моделювання та прогнозування професійної культури, яка б найкращим чином відповідала місії, функціям, поточним та перспективним завданням конкретного державного органу та на нормативно-правовому рівні закріпити загальні вимоги до культурної компетентності (у вигляді професіограми), або індивідуально за кожною посадою в державному органі (у вигляді посадової інструкції).

Для перевірки відповідності професійної культури керівника культурі державного органу необхідно дотримуватись комплексного застосування напрямів активізації (стимулювання) професійної культури.

Перший напрям є надання та аналіз інформації про випадки як позитивних проявів професійної культури, так і негативних. Управління формуванням професійної культури повинне спиратися на випадковий (ситуаційний) підхід, тобто підхід в управлінні, заснований на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації, тому керівники повинні шукати різні підходи для застосування в різних ситуаціях.

Другим напрямом активізації (стимулювання) професійної культури є створення в державному органі гнучкої системи справедливої мотивації, адаптації, що означає не лише використання певних типів компенсацій або винагороди, а використання більш вагомих важелів, які б мотивували до вдосконалення професійної культури на основі формування внутрішньої рефлексії особистості на необхідність опанування системи цінностей, культури, власних та колективних інтересів, відповідних професійних намірів, інтересів, очікувань, професійну спрямованість у цілому.

Третім напрямом є розробка та запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців, яке б базувалося на ретельному аналізі таких критеріїв: ціннісне ставлення до

професійної діяльності, рівень професійної та культурної компетентності, домінантний стиль мислення, мотивація до професійного вдосконалення, ступінь виявлення творчої активності.

Четвертим напрямом є організація навчання культурній компетентності всього персоналу та його професійне виховання (магістерські програми, короткотермінове навчання (підвищення кваліфікації), групові тренінги, психотренінги, пояснення, співбесіди, підготовка персоналу до змін у культурі державного органу, оцінювання результатів професійної діяльності, вплив на професійні очікування персоналу.

6. Розвиток сучасних технологій навчання та новітніх систем комунікацій стимулюють розширення уявлень і можливостей щодо розвитку державного управління України. Прогресивні технології можуть сприяти суттєвому росту рівня особистої професійної культури керівників та покращення взаємозв'язків у колективах державних службовців. Впровадження інтерактивних технік навчання керівників в державному управлінні може набути позитивний резонанс та сприяти підвищенню рівня кваліфікації спеціалістів цієї важливої ланки. Інтерактивні техніки (від англ. слова *interaction* це взаємодія) – це техніки, які забезпечують активну взаємодію керівників і персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їх підготовку до розв'язання актуальних управлінських і професійних завдань.

Використання наведених вище різних видів інтерактивних технік суттєво сприяють розвитку культури ділового спілкування керівника в державному управлінні.

За результатами дослідження можна запропонувати наступні рекомендації з проблем розвитку організаційної культури та розвитку ділового мовлення керівників та їх підлеглих: відбір персоналу в організації; забезпечення успішної адаптації персоналу організації; формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників; попередження та розв'язання конфліктів в організації; формування лідерських якостей

керівників; формування «управлінської команди»; введення змін в організації; формування корпоративної культури та ін.

У реалізації технологічного підходу в діяльності керівників необхідно застосовувати інтерактивні техніки, що відіграють таку роль.

По-перше, у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології: а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших управлінських феноменів та їх роль в діяльності організації; б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної культури, окремих характеристик цих понять; в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності й розвитку організації та ін.

По-друге, у процесі впровадження діагностичного компонента технології: а) створюють умови під час взаємодії керівників або їх підлеглих прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі осмислити певні проблеми, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей; б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні і самоаналізі психологічних особливостей своєї організації (її окремих підрозділів), власних особистісних та професійних якостей та ін.; в) формують позитивне ставлення до практичного використання.

По-третє, у процесі впровадження корекційно-розвивального компонента технології: а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення; б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації (груп людей в організаціях, окремих особистостей), перспективних напрямків їх розвитку; в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, налагодження ділового та управлінського спілкування, врахування мотивації діяльності керівників.

Отже, застосування змістовно-сміслових інтерактивних технік є умовою сприяння та безпосереднього вирішенню цілей та завдань, поставлених перед

керівниками в державному управлінні, так, наприклад, проаналізувати зміст феномена «конфлікт», виділити види конфліктів, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів, проаналізувати власні індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в конфлікті тощо. Це відповідає сучасним уявленням демократичного державного управління, яке впроваджує філософію свободи та культури конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : Аспект, 2001. – 342 с.
2. Атаманчук Г. Теория государственного управления : [курс лекций] / Г. В. Атаманчук. – 3-е изд., доп. – М. : ОМЕГА. – 584 с.
3. Бабич Н.Д. Основи культури мовлення / Бабич Н.Д. – Львів : Світ, 1990. – 231с.
4. Баева О. Ораторское искусство и деловое общение / О. Баева. – М. : Новое знание, 2001. – 328 с.
5. Біляєв О.М. Концепція навчання державної мови в школах України / Біляєв О.М., Скуратівський Л.В., Симоненкова Л.М., Шелехова Г.Т. // Дивослово. – 1996. – №5. – С. 16–21.
6. Варзар І. Радикальні реформи – єдиний порятунок для України / Іван Варзар // Політичний менеджмент, 2009 – № 1(34). – С. 34–48.
7. Вудкок М. «Розкутий менеджер» / М. Вудкок, Д. Френсіс [пер. з англ. В. В. Білокінь та ін.]. – К.: Країна мрій, 2009. – 668 с.
8. Гамова. Г. І. Ділова українська мова професійного спрямування [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Гамова, Т. В. Ковальова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003. - 76 с.
9. Гамова Г. І. Культура ділового спілкування / Г. І. Гамова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 361.
10. Гамова Г. І. Ораторське мистецтво [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Гамова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. - 172 с.

11. Гах Й. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник/ Йосип Гах,; М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 158 с.
12. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : [монографія] / Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007.– 239 с.
13. Гончарук Н. Підготовка вищих керівних кадрів у сфері державної служби: синергетичний підхід / Н. Гончарук, О. Харченко // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вил. 3 (29). – С. 202-211.
14. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах / В. Гриненко // Вісн. УАДУ. – 2005. – №3. – С. 162-169.
15. Грицяк Н.В. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів : монографія / Н.В. Грицяк, В.О. Гущенко, Н.Г. Протасова; наук. ред. І.В. Розпутенко // Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України; Ін-т підвищ. кваліфікації керівних кадрів. – К. : К.І.С., 2003. – 222 с.
16. Ділова бесіда в системі управлінських технологій : навч. посіб. з курсу “Сучасні управлінські технології” / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ ; Нац. техн. ун-т “ХПІ”, Укр. інж.-пед. акад. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2002. – 159 с.
17. Діловий етикет і культура спілкування: навч.-тематичний план, програма, плани семінар. і практ. занять для студ. напряму підготовки 0502 «Менеджмент» професійного спрямування 6.050200 «Менеджмент організацій» (менеджмент туристичної індустрії) / Федерація профспілок України ; Інститут туризму / Н.В. Федоренко (упоряд.) — К., 2006. — 18 с.
18. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Міжрегіон. акад.управл. персоналом // Т. Чмут, Г. Чайка, М. Лукашевич. - К.: МАУП, 1999. - 203 с.
19. Загородня А. Сучасне розуміння патріотичного виховання молоді [Електронний ресурс] / А. Загородня. // Теорія та методика управління освітою .

– 2013. – Вип. 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_11.pdf

20. Загребельна Л. С. Засади діловодної термінологічної культури державного службовця [Електрон. ресурс] / Л. С. Загребельна // Лінгвістичні дослідження: збірн. наук. праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди.- 2014.- №37.- Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/book/2014-dud/index.html>.

21. Карамушка Л. М. Психологія управління. / Л.М. Карамушка. – К.: Мескон, 2007. – 342 с.

22. Ключева Н. В. Программы социально-психологического тренинга / Н. В. Ключева, М. А. Свистун. – Ярославль : Яросл. НПЦ «Психо- диагностика», 2002. – 66 с.

23. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : [Монографія] / О. Б. Коротич. — Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. — 220 с.

24. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : [монографія] / О. М. Крутій . – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2008. – 236 с.

25. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія / О. І. Крюков. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 252 с.

26. Лазор О. Д. Інститут публічної служби в Республіці Італія / О.Д. Лазор, І. П. Шелепницька // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Л. : ЛРЦУ, 2007. – Ч. 1. – С. 253 - 258.

27. Левченко З. Культура етикету керівника – наука спілкування / З. Левченко // Вісник КІБТ. – 2008. – Вип.1. – С. 59-60.

28. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісн. УАДУ. – 2004. – №2. – С. 5-13.

29. Лунева О. Психология делового общения / О. Лунева, В. Хорошилова. – М.: Астрель, 1997. – 344 с.
30. Мартинов С. Д. Профессионалы в управлении / С. Д. Мартинов. — Л.: Лениздат, 1991. — 144 с.
31. Марцин В.С. Роль керівника в регулюванні інформаційних потоків управлінського процесу / В.С. Марцин // Економіка АПК. – 2009. – №11. – С. 9-11.
32. Межличностное общение и коммуникации [Текст] / авт.-сост.: Ф. А. Игебаева. - Уфа : Башкирский ГАУ, 2013. - 143 с.
33. Мельник Л. П. Психологія управління / Мельник Л. П. // Курс лекцій. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.
34. Мельников О.Ф. Системність професійного навчання державних службовців / О.Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ „Магістр”, 2004. – № 1 (19). – С. 201-208.
35. Мескон М.Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт,Ф. Хедоурі [пер. с англ. В. Брендин]. - М.: «Дело», 1998г. – 702 с.
36. Мищич П. Як проводити ділові розмови / П. Мищич. - М.: Економіка, 1987. – 244 с.
37. Молл Е. Г. Психология управленческой карьеры / Е. Г. Молл // [Автореферат дис. докт. психолог, наук.] — СПб, 1994. — 58 с.
38. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы : Россия. США. Англия. Австралия / А. В. Оболонский. – М. : Дело, 2002. – 168 с.
39. Орбан Л. Э. Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления/ Л. Э. Орбан, Д. Н. Гриджук. — Ивано-Франковск: Знание, 1995. — 164 с.
40. Орбан Л. Е. Життєва перспектива особистості: акмеологічний аспект аналізу // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія/ Орбан Л. Е. // — Івано-Франківськ: Плай, 1996. — Вип. 1. — Ч. 1. — С 14—25.

41. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціально-психологічні особливості підприємницької діяльності / Орбан-Лембрик Л. Е. // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ: Плай, 1998. — Вип. 2. — Ч. 1. — С 3—10.
42. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади : навч.-метод. матеріали / авт. кол. : Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковикова, С. І. Білосорочка. - К. : НАДУ, 2012. - 52 с.- Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua>.
43. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства / Н.В. Осадча // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №10. – С. 149-152.
44. Основи психології: Підручник / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К.: Либідь, 1995.— 632 с.
45. Палеха Ю. Ділова етика: учбовий посібник/ Юрій Палеха,; Європейський ун-т фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. - К.: Вид-во Європейського ун-ту фінанас., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. - 179 с.
46. Пентилюк М. І. Культура мови і стилістика : пробний підручник для гімназій гуман. профілю / М. І. Пентилюк. – Київ : Вежа, 1994. – 240 с.
47. Підвищення ефективності діяльності керівників органів державної влади : навч.-метод. Матеріали [Електрон. ресурс] / уклад. : О. Б. Коротич, Ю. В. Боковикова, К. І. Мельникова та ін. –К. : НАДУ, 2013. – 52 с.- Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua>.
48. Політична психологія та іміджологія : навч.-метод. посіб. / Т. Б. Хомуленко, О. М. Локтіонов, О. М. Крутій, Н. О. Варакіна ; за заг. ред. Т. Б. Хомуленко. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2008. – 80 с.
49. Почепцов Г. Теорія комунікації / Г. Почепцов . – М. : Вид-во Ваклер, 2006 . – 656 с.
50. Приходько В.М. Комунікативна компетентність керівника навчального закладу як основа професійної культури спілкування /

В.М. Приходько, М. І. Приходько // Управління школою.- Вересень 2007.- №25(181).- С.6- 11.

51. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

52. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 грудня 2015 р. - Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>

53. Про засади запобігання і протидії корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 04 квітня 2011 р. № 3206-VІ - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>

54. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Нацдержслужби від 30.03.2015 № 65 [Електрон. ресурс].- Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15>.

55. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Голодержслужби України від 23.10.2000 № 58 [Електрон. ресурс].- Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.

56. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

57. Радченко О. В. Інституційні та методологічні аспекти формування і реалізації державної комунікативної політики в Україні / О. В. Радченко, О. Є. Бухтатий // Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів державного управління. – Х. : Вид-во АДНДУ, 2014. – № 3(19). – С. 33–39.

58. Романовський О.Г. «Психологія управління» / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, А. О. Лаврентьева. - К.: Знання України, 2007. - 360 с: Іл. – 63.

59. Савченко Б.Г. Соціально-психологічні аспекти державного управління / Б.Г. Савченко, С.М. Пилипенко.— Х: Вид-во «Магістр», 2009. — 102 с.

60. Свірнюк О.М. Кар'єрна та посадова системи: порівняльні характеристики / О.М. Свірнюк // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності державних службовців: теорія, практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. — Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. — Ч. 1. — С. 284 - 288.

61. Своински З. Принципи функціонування публічного управління в Польше / З. Своински, Я. Бизон-Куроцка // Теорія та практика держ. упр. : зб. наук, пр. — Х. : Магістр, 2007. — Вип. 1 (16). — С. 376 - 382.

62. Серьогін С. Консенсусна демократія в інтегрованих системах публічного управління : європейський досвід та Україна / С. Серьогін, В. Баштанник // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. — Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 2 (28). — 296 с.

63. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : [монографія] / С. М. Серьогін. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. — 456 с.

64. Сергеев А. Система комплексного обучения руководителей проектов / А. Сергеев // Управление персоналом. — Україна. — № 10 (181). — 2008. — С. 24 - 26.

65. Слюсаренко О. Про професійний добір і фахове навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи / О. Слюсаренко // Вісник УАДУ. — 2004. — № 2. — С. 202-210.

66. Сороко В.М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. — 2003. — № 1. — С. 65-75.

67. Толочек В. А. Современная психология труда / В. А. Толочек. - СПб.: Питер, 2005. —479 с: ил.

68. Тимошенко Н. Корпоративна культура: Діловий етикет: Навч. посібник/ Тимошенко Н.//. — К. : Знання, 2006. — 392с.;4. — 20 с.

69. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід / Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління // Л. Титаренко. – Вип. 1 (13). – Одеса: Вісн. УАДУ. – 2003. – С. 206-216.

70. Удосконалення механізмів професійного зростання державних службовців : [монографія] / О.Ф. Мельников, В.Ф. Золотарьов, А.С. Немченко та ін.; за заг. ред. проф. О.Ф. Мельникова. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ, 2005. – 244 с.

71. Україна. Конституція (1996). Конституція України - Конституція України: [із змін. та допов.] станом на груд. 2011 р. – Одеса : Юрінком, 2012. – 80 с.

72. Урбанович О. Управлінське спілкування в діяльності керівника / О. Урбанович // Підручник для директора.- Серпень 2006.- №3.- С.4 -14.

73. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія / Х. В. Хачатурян . – К. : НАДУ, 2005. – 252 с.

74. Чмига В.О. Система підготовки державних службовців у Франції: Автореф. дис. ... кан-та наук з держ. упр.: 25.00.05 / В.О. Чмига // Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2002. – 20 с.

75. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка // Навч. посіб. – 6-те вид., випр. і. доп. – К.: Знання, 2007. – 230 с.

76. Шаповал В. М. Державний лад країн світу / В. М. Шаповал. – К. : Український центр правничих студій, 1999. – 320 с.

77. Шевчук П. І. Загальні тенденції сучасної соціальної політики / П. І. Шевчук // Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції : матеріали щоріч. наук.-практ. конфер., 23 січня 2004 р. – Львів : ЛРІДУ НАДУ. – 2004. – Ч. 2. – С. 9–12.

78. Шевчук П. І. Шляхи модернізації загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців / П. І. Шевчук // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика. – Львів : ЛРІДУ НАДУ. – 2007. – Ч. 1. – С. 212–216.

79. Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні / Н. Янюк // Вісник Львівськ. ун-ту. Серія „Юридична”. –2010. – Вип. 51. – С. 162-167.

80. Янюк Н. Атестація публічних службовців: проблеми правового регулювання у національному законодавстві/ Н. Янюк // Вісник Львів. ун-ту. Серія юрид. – 2011. – Вип. 53. – С. 177-183.