

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ  
РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР  
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІ  
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2812-пуа  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Б.М. Кривець

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного  
управління та соціальної роботи,  
доцент, к.філос.н. Широбокова О.О.

Рецензент: професор кафедри філософії,  
публічного управління та соціальної роботи,  
доцент, д.філос.н. Глазунов В.В.



керівників органів державної влади. 8.Надати рекомендації щодо розробки програми розвитку комунікаційних навичок керівника та формування організаційної культури органу державної влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
2 таблиці, 1 рисунок

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Широбокова О.О., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Б.М. Кривець

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.О. Широбокова

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.О. Широбокова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 81 сторінки, 93 позиції у списку літератури, 2 додатків.

КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ, КОМУНІКАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ, КЕРІВНИК, ОРГАН ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

*Мета дослідження:* дослідити процес розвитку комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату органу державної влади з подальшим обґрунтуванням необхідності впровадження організаційного клімату колективу, а також розробки програм навчання з розвитку ефективної комунікації керівників з підлеглими.

*Об'єкт дослідження:* розвиток комунікативних навичок керівника у процесі формування організаційного клімату органу державної влади.

*Предмет дослідження:* комунікативні навички керівника та формування організаційного клімату.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

*Новизна дослідження:* на даний момент не було проведено комплексного дослідження з важливості розвитку комунікативних навичок керівників органів державної влади у формуванні організаційного клімату.

*Гіпотеза:* ефективні комунікативні навички керівників державних органів корелюють із позитивним організаційним кліматом, виявляючи вплив на рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію та загальну ефективність.

*Висновки:* 1. Організаційний клімат виступає одним з ключових аспектів управління персоналом, його формування та розвиток наразі відбуваються несистематично і супроводжуються протиріччями. 2. Ефективна комунікація сприяє взаєморозумінню, підтримує довіру серед персоналу, сприяє мотивації та сприяє конструктивним взаємодіям. 3. Розвиток комунікативних навичок керівника органу державної влади у формуванні організаційного клімату є важливим для забезпечення ефективного управління та підтримання взаєморозуміння в колективі.

## SUMMARY

The qualifying paper consists of 81 pages, 93 items in the reference list, 2 appendix.

COMMUNICATIVE SKILLS, COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, LEADER, STATE AUTHORITY

*Research Objective:* To investigate the process of developing the communicative skills of a leader as a factor in shaping the organizational climate of a state authority, with subsequent justification for the implementation of the organizational climate within the team, as well as the development of training programs for the effective communication skills of leaders with subordinates.

*Research Object:* The development of the communicative skills of a leader in the process of shaping the organizational climate of a state authority.

*Research Subject:* The communicative skills of a leader and the formation of the organizational climate.

*Research Methods:* Analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional.

*Research Novelty:* Currently, there has been no comprehensive study on the importance of developing communicative skills of leaders in state authorities in shaping the organizational climate.

*Hypothesis:* Effective communicative skills of leaders in state authorities correlate with a positive organizational climate, influencing the satisfaction level of employees, their motivation, and the overall efficiency of the organization.

*Conclusions:* 1. Organizational climate stands as one of the key aspects of personnel management; however, its formation and development currently occur unsystematically and are accompanied by contradictions.

2. Effective communication contributes to mutual understanding, builds trust among personnel, supports motivation, and fosters constructive interactions.

3. The development of the leader's communicative skills in a state authority is crucial for ensuring effective management and maintaining mutual understanding within the team.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату в органі державної влади.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «комунікація», «комунікативні навички», «керівник», «організаційний клімат», «орган державної влади».....	17
1.3. Принципи та методи дослідження комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату в органі державної влади.....	23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	27
2.1. Сутність організаційного клімату в органі державної влади.....	27
2.2. Комунікативний стиль та навички як складова розвитку якостей керівника органу державної влади.....	36
2.3. Складові впливу організаційного клімату органу державної влади на розвиток керівника та колективу.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО СТИЛЮ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	53
3.1. Напрями вдосконалення комунікативних навичок керівників органів державної влади.....	53
3.2. Рекомендації щодо розробки програми розвитку комунікаційних навичок керівника та формування організаційної культури органу державної влади.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

Актуальність проведення даного дослідження обумовлена складністю та недостатньою розробленістю питань, пов'язаних із організаційним кліматом у галузі публічного управління та адміністрування. Це включає в себе необхідність систематизації існуючого досвіду використання наукових знань як важливого чинника, що впливає на розвиток комунікативних навичок керівників державних структур. Здійснення практики використання знань і вмінь в управлінській та психологічній сфері керівників на різних рівнях має визначений вагомий вплив на оптимізацію міжособових відносин у колективі через максимальне використання організаційного потенціалу та клімату.

Ефективність дій керівників державних установ в значній мірі обумовлена феноменами колективної організації, такими як організаційний клімат, характер та емоційний тон стосунків між працівниками, ступінь згуртованості, узгодженість формальної та неформальної структур, наявність засобів вирішення міжособистісних конфліктів та відповідність стилю керівництва рівню розвитку колективу.

Окремі аспекти проблеми розглядаються у наукових працях Н. Анікеєвої, В. Антонюка, В. Бойка, О. Бандурки, А. Дзюри, К. Вольциса, А. Донцова та ін. Практичні аспекти організації організаційного клімату в колективах органів влади розглядалися в спеціальній літературі в публікаціях І. Андрєєвої, О. Барабанщикової, О. Бродчинко та ін.

*Проблемна ситуація* дослідження полягає у тому, що у теорії розвитку колективу органів державної влади було накопичено великий досвід у розробці заходів щодо покращення комунікацій та розвитку керівників державного управління. Разом з цим на практиці питання впливу комунікативних навичок керівників на формування організаційного клімату є не до кінця дослідженим. Тому доцільно провести комплексне дослідження з даного питання.

Зв'язок між організаційним кліматом та комунікативними навичками керівників органу державної влади полягає в тому, як ефективно керівництво взаємодіє з персоналом та впливає на атмосферу в організації. Комунікативні

навички керівників визначають якість комунікації внутрішньої та зовнішньої, а це впливає на загальний організаційний клімат.

*Об'єкт дослідження:* розвиток комунікативних навичок керівника у процесі формування організаційного клімату органу державної влади.

*Предмет дослідження:* комунікативні навички керівника та формування організаційного клімату.

*Мета роботи:* дослідити процес розвитку комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату органу державної влади з подальшим обґрунтуванням необхідності впровадження організаційного клімату колективу, а також розробки програм навчання з розвитку ефективною комунікації керівників з підлеглими.

Для досягнення поставленої мети були поставлені *дослідні завдання:*

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми дослідження комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату в органі державної влади;
- здійснити уточнення змісту основних понять дослідження: «комунікація», «комунікативні навички», «керівник», «організаційний клімат», «орган державної влади»;
- обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі;
- дослідити сутність організаційного клімату в органі державної влади;
- охарактеризувати комунікативний стиль та навички як складова розвитку якостей керівника органу державної влади;
- визначити складові впливу організаційного клімату органу державної влади на розвиток керівника та колективу;
- запропонувати напрями вдосконалення комунікативних навичок керівників органів державної влади;
- надати рекомендації щодо розробки програми розвитку комунікативних навичок керівника та формування організаційної культури органу державної влади.



*Гіпотеза дослідження:* ефективні комунікативні навички керівників державних органів корелюють із позитивним організаційним кліматом, виявляючи вплив на рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію та загальну ефективність організації.

*Наукова новизна* проведеного дослідження та одержаних результатів полягає у тому, що на даний момент не було проведено комплексного дослідження з важливості розвитку комунікативних навичок керівників органів державної влади у формуванні організаційного клімату.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### **1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату в органі державної влади**

Ефективна комунікація виявляється ключовим чинником належного функціонування системи місцевого самоврядування. Державні службовці повинні володіти ефективним стилем спілкування, сприяючи тим самим довірі та співпраці з громадою. Для вдосконалення комунікаційного процесу у цьому контексті важливо розуміти стан розвитку наукових підходів до формування стилів спілкування посадових осіб у місцевому самоврядуванні.

Під комунікацією розуміється взаємодія між суб'єктами через обмін певними повідомленнями в широкому розумінні. Ці суб'єкти можуть включати конкретних осіб, групи людей, організації чи соціальні інститути, для яких взаємодія є невід'ємною частиною соціального життя. Комунікація є складним явищем, тому різні науковці акцентують увагу на різних аспектах цього терміну.

Науковці, такі як О.М. Висоцька, С.Г. Денисюк, Н.М. Драгомирецька, В.М. Дрешпак, Л.С. Ладонько, Л.В. Литвинов, М.Л. Пахнін, Х.Г. Почепцов, Є. О. Романенко, О. М. Шевченко та інші, присвятили свою працю вивченню комунікації в державному управлінні. Проте, сучасні дослідження все більше акцентують увагу на розвитку ефективної комунікації між владою та суспільством, використовуючи для цього сучасні технології та засоби комунікації [3, с. 139].

Останнім часом дослідження стилю спілкування представників місцевої влади набувають все більшого значення, спрямовані на вивчення різних аспектів

комунікації у контексті місцевого самоврядування та розуміння впливу стилю спілкування на соціальну взаємодію.

Аналіз наукових досліджень свідчить про необхідність глибокого вивчення організаційного клімату у колективі, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності його діяльності. В даній роботі використано теоретичні підходи українських та зарубіжних вчених, таких як В. Лозниця, Дж. Морено, Р. Шакуров, В. Щубкін, Н. Штокін та інші [13, с. 83].

Деякі дослідження зосереджені на вивченні вербальної та невербальної комунікації посадових осіб місцевого самоврядування. Дослідники аналізували мову, яку чиновники використовують у публічних виступах, прес-конференціях та інших ситуаціях в колективі. Інші вчені зосереджувалися на вивченні невербальних сигналів, таких як жести, міміка та інші засоби невербальної комунікації.

Теоретико-методологічні засади дослідження відображені у працях таких вчених, як Г. Почепцов, Г. Воробйов, Д. Бреддок, К. Шеннон, М. Дефлер, а також сучасних дослідників, серед яких П. Лернер, Дж. Брунер, А. Бермус, А. Майєр, Р. Докінз, С. Бориснєв, К. Ващенко, Т. Гончарова, М. Рудь [17, с.128].

Важливо зазначити, що розвиток засобів комунікації та пов'язані з цим зміни в суспільному житті призвели до необхідності розгляду культури спілкування як соціокультурного явища в багатьох науках, таких як філософія, культурологія, соціологія, психологія, педагогіка, лінгвістика, образотворче мистецтво та політологія [26, с. 73].

У зв'язку з цим питання походження завжди розглядалося з різних точок зору, таких як культура спілкування, поведінка, міжособистісні стосунки та мовна культура. З розвитком технологій, соціально-політичними та економічними змінами та трансформацією системи цінностей посилюється специфіка комунікаційної діяльності [28, с. 51].

Дослідження іноземних вчених, таких як Дж. Брунер, Р. Вердербер, Е. Зеєр, П. Лернер, Д. Брітель, а також нормативні документи, наприклад, «Глосарій Програми розвитку ООН з державного управління», «Взаємодія з суспільством в

умовах реалізації адміністративної реформи», «Ефективна комунікація державної служби та ЗМІ», «Розвиток комунікативних навичок посадових осіб органів місцевого самоврядування» та Закон України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні», [64, 66], слугують основою дослідження.

Також проведено дослідження особливостей спілкування в онлайн-середовищі. З появою соціальних медіа та інших електронних засобів комунікації стало важливим вивчити вплив цих засобів на стиль спілкування керівників органів державної влади.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, проблема вивчення стилю спілкування керівників органів державної влади до кінця не вирішена. Необхідні подальші дослідження, щоб визначити вплив різних факторів, таких як культурні особливості, політичний контекст та особистісні характеристики, на розвиток стилю спілкування посадових осіб місцевого самоврядування [68].

Проблематиці розвитку комунікативних навичок державних службовців приділено значну увагу в дослідженнях вітчизняних науковців. Наприклад, В. Волік розглядав методіку оцінювання кваліфікації державних службовців [46, с. 119], О. Євсюков зосереджувався на шляхах вдосконалення комунікативних навичок та питаннях управління конфліктами інтересів під час виконання службових обов'язків [56]. Поняття та сутність культури спілкування у сфері державного управління були об'єктом дослідження О. Омельчук [45, с.59].

М. Шклярук та С. Яценко відзначають комунікаційний аспект як один із ключових чинників підвищення якості державного управління [61]. Наукове дослідження, проведене колективом авторів Івано-Франківського центру науки, інновацій та інформатизації, присвячене темі професійного спілкування сучасного керівника державного управління, розглядає його сутність та особливості в діях конкретного керівника [70].

Процес діагностики та розвитку комунікативних компетенцій майбутніх фахівців під час навчання, а також методи формування комунікативних навичок

майбутнього керівника обговорено у наукових працях авторів, таких як Є. Белоусова, Л. Грень та ін. [76].

Спілкування представляє собою процес обміну інформацією між двома або більше людьми, використовуючи як вербальні, так і невербальні засоби для передачі та отримання інформації. Цей процес сприяє взаєморозумінню, яке є важливою передумовою для ефективного спілкування.

Взаєморозуміння виявляється ключовим аспектом у взаємовідносинах між особами. Завдяки спільній діяльності, будь то свідома чи несвідома, ми навчаємося та отримуємо інсайти про інших людей, що сприяє встановленню взаєморозуміння.

Розуміння – це здатність сприймати сутність та значення висловлювань, мотивів та особистих переконань нашого співрозмовника. Це когнітивний процес, який створює зв'язок між особами. Акт спілкування, подібно до будь-якої дії, передбачає аналіз та оцінку ситуації, а також чітку формулювання мети.

Ми розглядаємо комунікаційні компетенції як систему внутрішніх ресурсів, необхідних для налагодження ефективного спілкування в різних сферах міжособистісної взаємодії, або здатність людини встановлювати та утримувати необхідні контакти з іншими людьми.

Ефективне спілкування визначається рівнем взаєморозуміння між партнерами, глибиною розумінням ситуації та теми спілкування [81, с.594]. Це виявляється у культурі спілкування посадових осіб та представників місцевого самоврядування з громадянами, а також у дотриманні основних етичних принципів спілкування.

При аналізі думок різних вчених стосовно важливості комунікативних компетенцій у професійному спілкуванні варто відзначити, що ці навички сприяють професійному успіху та кар'єрному розвитку державних та муніципальних службовців, а також допомагають їм відповідати вимогам сучасного державного управління.

Керівники, з метою ефективного спілкування, повинні володіти такими навичками:

- чітко, ясно та логічно висловлювати свої думки та переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу професійних та особистих контактів, як необхідну умову для психічного здоров'я та успіху в справах;
- вибирати найбільш відповідні інформаційні та комунікаційні канали в залежності від ситуації;
- ефективно переконувати, обговорювати та проводити продуктивні переговори;
- інформувати та стимулювати інтерес до вирішення проблем;
- використовувати невербальні засоби спілкування ефективно;
- протидіяти маніпуляціям та подолання комунікативних бар'єрів;
- формувати та удосконалювати свій імідж, оновлюючи його елементи: зовнішній вигляд, манери, впевненість у собі та позитивну енергію.

У вітчизняній літературі існує численні визначення соціально-психологічного клімату (організаційного клімату) та різноманітні дослідницькі підходи до цієї проблеми, представлені такими вченими, як І. Волков, Є. Кузьмін, В. Новіков, В. Ольшанський, Б. Паригін, К. Платонов, А. Венціцький, В. Шепель та інші. Однак конкретні рішення для покращення соціально-психологічного клімату різних організацій (груп) залишаються менш представленими [3, с. 140].

Дослідженню особливостей соціально-психологічного клімату приділили увагу також вітчизняні вчені, такі як Н. Ануфрієва, Т. Зелінська, Н. Єрмакова, Т. Вежновець, Г. Моченов та А. Ночевнік, І. Сингаєвська [10, с.120].

На основі аналізу джерел та літератури можна зазначити, що, незважаючи на значний інтерес дослідників до теми децентралізації в Україні, сучасні умови цього процесу в структурах державного управління та місцевого самоврядування ще недостатньо досліджено з точки зору соціально-психологічного клімату.

В галузі управління персоналом, організаційного консультування та соціально-психологічної оцінки персоналу на сьогодні використовується термін «організаційний клімат», який визначає особливості управління міжособистісними відносинами та взаємодії, а також організаційні відносини, що впливають на характер комунікаційних потоків та конфліктні ситуації.

Терміни «організаційний клімат» та «організаційна культура» використовуються для опису набору характеристик, які визначають конкретну організацію та відрізняють її від інших. У відмінну від організаційної культури, організаційний клімат охоплює менш стабільні характеристики, які більш вразливі до зовнішніх і внутрішніх впливів.

Організаційний клімат визначається як сукупність постійних ознак, які характеризують конкретну організацію та суттєво впливають на поведінку та емоційний стан її членів. Для його опису використовуються такі параметри, як структура (ступінь формальної структурованості), рівень ризику при прийнятті рішень, тактика винагороди, кар'єрні можливості, ставлення керівництва до працівників, ставлення працівників до керівництва та емоційна атмосфера.

Впродовж 1960-х років виник термін «соціально-психологічний клімат», який був введений в роботі Г. Моченова та М. Ночовника «До питання про соціально-психологічний клімат дослідницької групи». Цей термін визначав емоційно-психічний настрій в колективі під час роботи та його взаємозв'язок із функціональними, організаційними, інформаційними, спеціальними та ідейно-психологічними зв'язками [8, с. 34].

Спільно з цим варто зазначити, що Т. Вежновець підкреслює індивідуальні фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат команд, зокрема «рівень уваги до керівника» та «стосунки з колегами», які змінюються залежно від стажу роботи керівника та команди.

Е. Мелібурда провела аналіз особливостей розвитку комунікативних навичок посадових осіб і розглянула спілкування як структурно-функціональний елемент, що сприяє інтеграції з системою державного управління [36].

З цього погляду вона класифікувала елементи комунікативних навичок державних службовців:

- комунікаційно-діагностичний компонент: включає аналіз соціально-психологічної ситуації і виявлення протиріч і проблем, що можуть виникнути під час спілкування.

- комунікаційно-планувальний компонент: охоплює розробку програми спілкування, створення текстів, вибір стилю, місця та дистанції.
- комунікаційно-організаційний компонент: передбачає організацію уваги партнерів і стимулювання їхньої комунікативної активності.
- комунікаційно-виконавчий компонент: включає діагностику ситуації спілкування, прогноз розвитку та виконання індивідуальної програми [17, с.110].

Ці елементи відображають ключові аспекти комунікативних навичок офіцерів, що свідчать про їхню здатність до ефективного спілкування в професійній команді та з громадськістю. Взаєморозуміння та емоційно-психологічна взаємодія між працівниками та громадськістю вимагають розвинутих комунікативних навичок.

Дослідник К. Гельмонт визначає «стиль спілкування» як «домінуючий тип спілкування, який проявляється в більшості ситуацій державного управління» [37]. Він розглядає семантико-прагматичні показники стилю, такі як багатослівність чи стислість мови, об'єктивність чи аналітичність, які визначаються відповідними ознаками комунікативної діяльності.

Т. К. Чмук виділяє основні елементи високої культури спілкування, що включають комунікативні навички, знання етичних стандартів і уміння їх поєднувати в практиці. Це важливо для керівників, оскільки глибоке розуміння ділової та професійної етики служить орієнтиром у їхній професійній діяльності [16].

Огляд сучасного стану наукових досліджень щодо проблеми комунікативних навичок керівників, як ключового фактору формування організаційного клімату в органах державного управління, свідчить про важливість цього питання в академічних дискусіях. Предметом цього дослідження є вплив комунікативних навичок керівників на структуру та ефективність управління у державних установах.

Виявлено, що комунікативні навички керівника суттєво впливають на сприйняття його команди та формування позитивного або негативного організаційного клімату. Аналіз цього аспекту є важливим у контексті



удосконалення корпоративної культури та успішної роботи органів державної влади.

Дослідження сконцентроване на основних компонентах комунікативних навичок, таких як ефективне слухання, чітке та переконливе висловлювання ідей, а також здатність працювати в команді та вирішувати конфлікти. Особливу увагу приділено ролі технологій у покращенні комунікаційних навичок керівників у державних установах.

Важливим аспектом аналізу є визначення прогалин у науковому дослідженні та необхідності проведення подальших досліджень з метою розширення розуміння впливу комунікаційних аспектів на формування організаційного клімату. Проведений аналіз підкреслює, що дана проблема лишається актуальною і вимагає подальшого удосконалення та розвитку у майбутніх наукових дослідженнях.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «комунікація», «комунікативні навички», «керівник», «організаційний клімат», «орган державної влади»**

У будь-якому науковому дослідженні вирішально важливо точно визначити ключові поняття, які використовуються в рамках розглядуваної проблеми. У цьому розділі ми роз'яснюємо основні терміни, такі як «комунікація», «комунікативні навички», «керівник», «організаційний клімат», «орган державної влади» забезпечуючи їх чітке розуміння в контексті формування стилю спілкування посадових осіб місцевого самоврядування.

Термін «комунікація» є науковим, практично-правовим та самостійним напрямом досліджень, що виник наприкінці ХХ століття, хоча саме явище комунікації було об'єктом аналізу ще від часів Платона та Арістотеля [3, с. 139]. Перші два десятиліття 20 століття призвели до появи похідних та застосованих термінів, таких як масова комунікація, політична комунікація, соціальна комунікація.

Загальний словниковий визначник терміну «комунікація» подає його як процес обміну інформацією (фактами, ідеями, точками зору, емоціями тощо) між двома або більше людьми, які використовують вербальні та невербальні засоби для передачі та отримання інформації [5].

Комунікація, як філософська категорія, вважається «вищою формою людського спілкування», а в контексті масової комунікації — соціальним інститутом, завданням якого є формування думок мас через ідеологічні та громадські ЗМІ та пропаганду [4].

Стиль спілкування пов'язаний з особистими звичками і поведінкою, яку людина використовує під час взаємодії з іншими. Він включає сукупність видів діяльності, умінь і навичок, що проявляються у спілкуванні.

Вибір конкретного стилю спілкування залежить від психологічних особливостей людини, таких як емоційність і відкритість, а також від її життєвого досвіду та загальної моральної культури суспільства. Комунікативні здібності проявляються в культурі мовлення, умінні уникати конфліктів і обирати адекватні форми поведінки у спілкуванні [15, с. 21].

Стиль поведінки у спілкуванні, або комбінація різних стилів, свідчить про ступінь соціальної адаптації та моральної культури людини. Розуміння власного стилю спілкування та вміння розпізнавати стиль інших є важливими характеристиками комунікаційної компетентності.

Знання специфіки комунікативної діяльності дозволяє людині ефективно керувати ситуаціями спілкування, прогнозувати свою поведінку та визначати потенційні можливості цієї діяльності. Повноцінна комунікаційна діяльність вимагає не лише спеціальних знань, але й дозволяє людині розвивати та вдосконалювати свої комунікативні навички [17, с. 55].

Огляд праць багатьох науковців дозволяє зробити висновки стосовно різноманітних підходів до визначення сутності «комунікаційної компетентності (навички)», включаючи її зміст та складові. Розвиток комунікативних здібностей посадових осіб місцевого самоврядування об'єднує ключові напрямки гармонізації взаємин з суспільством, включаючи освоєння конкретних форм

спілкування, які охоплюють такі сфери, як справи, ролі та інтимні стосунки [40].

Ці форми взаємодії визначають різноманітні аспекти комунікаційної довіри між представниками влади та громадянами під час виконання їх службових обов'язків. Комунікаційна компетентність, визначена як «готовність і здатність висловлювати комунікативні позиції між представниками влади та громадськістю» [56], виявляється через усвідомлення чиновниками власної суб'єктності.

Комунікативні компетенції дозволяють їм прогнозувати відповідні комунікаційні дії та процеси, розробляти стратегії обміну інформацією та зосереджуватися на абсолютизації та контролі відповідних комунікаційних процесів. У цьому контексті формуються комунікативні установки державних службовців, які представляють собою «особливу програму поведінки у процесі спілкування всередині своєї професійної групи та з суспільством» [33, с. 24].

Ці установки базуються на виявленні проблемних інтересів посадових осіб, їх оціночному ставленні до ключових суспільних подій, участі в конкретних процесах та публічних заходах, ініційованих органами державного управління. Така система комунікаційних контактів є ефективним інструментом задоволення реальних потреб громадян.

Дослідження аналізує різні тлумачення терміну «організаційний клімат», представлені зарубіжними дослідниками, і представляє результати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Аналіз поняття «організаційний клімат»

М. Тевене	Під кліматом розуміють відношення працівників до різних аспектів підприємства, при цьому аналіз відповідей працівників на питання дає «акт стану» настроїв і моралі на підприємстві. Клімат
-----------	---

	відноситься до того, що люди думають.
Е. Моран, Д. фольк- Вейн	Клімат - щодо довгострокова характеристика організації, що відрізняє її від інших і представляє собою колективне ставлення до організації
У. Френч	Клімат - це сприйняття людьми культури свого підприємства, тобто як вони її бачать і відчують
Д. Денісон	Клімат пов'язаний з аспектами навколишнього середовища, які усвідомлено сприймаються членами організації
К. Камерон, Р. Куїнн	Клімат, оскільки в його основі лежать відносини, може змінюватися швидко і кардинально. Клімат визначається як більш очевидні, доступні спостереженню атрибути організацій

Вітчизняні психологи вважають поняття «морально-психологічний клімат» і «соціально-психологічний клімат» однаково важливими. Проте визначення «морально-психологічний клімат» ставить акцент на морально-етичний аспект взаємин між членами колективу. Під цим терміном розуміється система взаємодій у колективі, спрямована на роботу, події та організацію в цілому, і базована на індивідуальних цінностях і орієнтаціях, що визначають «духовну чи психологічну атмосферу» [34, с.120].

Духовна атмосфера представляє собою унікальний стан душі групи людей, який проявляється у їх взаємному спілкуванні та колективному стилі поведінки. Цей стан є досить змінюваним і характеризується високою мобільністю.

Соціально-психологічний клімат визначається як феномен, що відображає комфортність існування в груповій діяльності та взаємодії. За словами О. Креденцера, здоров'я людини повинно розглядатися в контексті загальної системи охорони здоров'я організації та держави, враховуючи внутрішній та зовнішній контекст. Він визначає, що «організаційна психологія, зокрема аналіз місця, ролі та функцій організацій у здоров'ї людини, має важливе значення в цьому контексті».

Під «груповим кліматом» розуміється стан соціально-психологічних умов, що склалися в групі, які визначають комфортність індивіда в цій групі. Усвідомлення комфорту в групі пов'язано з соціальною фасилітацією та гальмуванням, коли присутність інших людей впливає на поведінку та дії індивіда.

У контексті реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, важливим завданням є дослідження впливу соціально-психологічного клімату на ефективність реформ. Це є ключовим елементом завдань керівників на різних рівнях управління, яка вивчала психологічні та поведінкові особливості керівників під час реалізації реформ територіальної організації влади на регіональному рівні.

Оновлення законодавства, зокрема прийняття нового Закону України «Про державну службу» [64], вплинуло на різні інституції державної служби, включаючи Адміністрацію державної служби. Це визначено в системі обслуговування, яка описана в частині 1 статті 12 цього Закону.

Згідно зі статтею 3 частини 1 Закону, керівник державної служби в державному органі - це посадова особа, яка обіймає керівну посаду державної служби в державному органі і має професійну компетенцію щодо виконання повноважень державної служби та організації роботи інших суб'єктів цього органу [64].

Визначимо основні характеристики керівника державного управління:

Обіймає посаду в державних органах, що означає, що він є державним службовцем згідно з частиною 2 статті 1 та пунктом 4 частини 1 розділу 2 Закону 2015 року.

Займає керівну посаду державної служби в державному органі. Це може бути не тільки посада категорії «А» (вищого рівня), але і посади категорії «Б», такі як керівник апарату місцевої державної адміністрації. Також він може бути керівником державної служби в апараті місцевого самоврядування [64].

Завдання керівника включає здійснення повноважень державної служби та організацію роботи інших працівників.

Отже, статус голови публічної адміністрації пов'язаний не лише з обійманням конкретної посади, але із здійсненням конкретних повноважень. Важливо враховувати, що порядок призначення керівника державної служби, запропонований Законом, ґрунтується на інституційності, без врахування його функціональних обов'язків в конкретному органі [64].

Щоб краще розуміти характеристику керівника державного управління, слід приділити увагу визначенню терміну «керівник». Керівник - це не лише посадова особа, а державна посадова особа з рядом кваліфікацій, таких як розподіл завдань між делегатами, передача активів, спрямування діяльності виконавчого органу та його працівників, вирішення кадрових питань та інше [68, с. 55].

Визначення «державний орган» розглядається як структурно організована частина державного механізму, що має владні повноваження та матеріальні ресурси для виконання завдань і функцій держави. Ці органи розташовуються так, щоб створити державний апарат [76].

Аналогічно визначення дають і Н. Матузов та А. Малько, вказуючи, що державний орган є окремою частиною державного механізму, яка складається з службовців, забезпечених владою та ресурсами для виконання завдань держави [41, с.145].

В. Лазарєв і С. Ліпень визначають публічну владу як «самостійну одиницю державного апарату, створену у встановленому законом порядку, що має встановлену законом структуру та наділену певними повноваженнями» [38]. Ми підтримуємо В. Романова, який вважає, що державні органи представляють собою особливий апарат здійснення публічної влади.

Органи влади виконують завдання та функції держави; воля держави виражається виключно через органи державної влади та їхні посадові особи від імені держави. Держава завжди працює через уповноважених нею державних органів, які, у свою чергу, виражають волю держави у своїх діях, відповідно до повноважень, покладених на них державою [38].

Комунікативні навички офіцерів та їхніх співробітників відрізняються від інших професійних груп і вимагають специфічних комунікативних вмінь та навичок. Ці навички пов'язані з врахуванням потреб громадянського суспільства, його норм, звичаїв і традицій у реалізації ефективних методів комунікації [25, с.4].

### **1.3.Принципи та методи дослідження комунікативних навичок керівника як фактору формування організаційного клімату в органі державної влади**

Кожне наукове дослідження має власну систему правил і методів, що є обов'язковими для ретельного вивчення визначеної теми. Для глибокого розуміння предмета дослідження ми спочатку визначаємо поняття «методологія».

Методологія визначається як «навчання методам системи наукового знання, застосування принципів, категорій і законів науки в процесі вивчення та практичного використання для отримання нових знань. Це система конкретних заходів та прийомів, застосовуваних в різних сферах діяльності» [30].

Загальноприйняте визначення методу у науці полягає у системі прийомів, принципів і вимог, якими керується суб'єкт пізнання з метою вирішення конкретної науково-практичної задачі та досягнення результатів у будь-якій сфері людської діяльності.

Метою нашого дослідження є об'єктивне розуміння впливу комунікативних навичок керівника на розвиток організаційного клімату. Таким чином, усі етапи нашого дослідження базуються на принципі об'єктивності. Це передбачає уважне вивчення об'єкта дослідження за допомогою спеціально організованого процесу.

Принцип об'єктивності вимагає комплексного підходу до вивчення явища, зокрема визначення його сутності та різноманітних зв'язків. Ми використовуємо творчий дослідницький підхід, використовуючи різні методи для отримання різноманітної та повної інформації з різних джерел. [24, с.237].

Принцип об'єктивності визнає необхідність аналізу об'єктивних та надійних наукових даних. Ми зосереджуємо наше дослідження на отриманні інформації, яка характеризує об'єкт дослідження, з урахуванням різних точок зору та поглядів на проблему.

Принцип ідеалізму визнає роль соціальних ідей у формуванні свідомості і є джерелом суспільних явищ. Наше дослідження розглядає питання впливу клімату на розвиток комунікативних навичок, враховуючи соціально-економічні процеси.

Принцип системності спрямовує нас на аналіз явища в контексті його сутності та вивчення системи взаємозв'язків об'єкта з оточуючим середовищем. Концепція цілісності є центральною для нашого дослідження, орієнтуючи наше пізнання від початку до кінця. Таким чином, взаємозв'язок між організаційним кліматом і комунікативними навичками розглядається як система, а клімат у колективі може впливати на формування позитивної команди.

Застосовуємо принцип повноти, що передбачає докладне вивчення всіх аспектів досліджуваного об'єкта, з урахуванням взаємодій та взаємовпливів різноманітних його властивостей.

Системний підхід, або принцип системності, вимагає розрізнення зовнішніх та внутрішніх аспектів матеріальних систем, виявлення їх сутності та проявів, розкриття різних сторін об'єкта, визначення форми і змісту, а також елементів та структури, випадкових та необхідних факторів тощо.

Цей принцип направлений на перехід від опису явищ до розуміння їх сутності, вивчення цілісності системи та встановлення необхідних зв'язків між темою дослідження та оточуючим середовищем.

Впровадження цих принципів можливе лише за допомогою загальнологічних методів, таких як діалектичний, історичний, систематичний, абстракції, індукції, а також методів аналізу та синтезу.

Діалектичний метод, що базується на діалектичних принципах і законах, визначає структури лідерства організації, яка розвивається, зосереджуючись на взаємодії та неузгодженості її реальності [25, с.100].



Ще одним ключовим методом є абстракція – процес уявного відбору окремих властивостей, що цікавлять у контексті дослідження, і експропріація інших неважливих властивостей.

Тимчасове виділення менш важливих ознак і властивостей дозволяє глибше зрозуміти специфіку формування структури управління державною організацією. Крім абстракції, ми також використовуємо метод індукції.

Індукція, характерна для дослідницьких наук, дозволяє мисленню переходити від часткового знання фактів до загального розуміння законів. Цей метод вказує на відкриття загальних закономірностей, базуючись як на існуючих знаннях, так і на знаннях, отриманих шляхом абстракції. Індукція орієнтована на визначення основних напрямків дослідження та отримання загального уявлення про проблематику роботи.

Дедуктивне міркування відзначається створенням надійних знань, якщо ці знання вже містяться в передумовах. Аналіз – це метод мислення, який передбачає розбиття досліджуваного об'єкта на складові, аспекти, тенденції розвитку та способи дослідження для їхнього самостійного аналізу. Для формулювання висновків використовується метод синтезу.

Синтез – це метод вивчення явищ, при якому дані, отримані під час аналізу, об'єднуються в єдине ціле. Загальнонаукові принципи та теоретичні методи дозволяють розглядати суб'єкт і об'єкт праці як цілісне суспільне явище, розкриваючи його сутність та визначальні ознаки. Для підтвердження теоретичних припущень використовуємо конкретні методи, такі як опитування та аналіз документації [27].

Отже, застосовуючи методи та принципи наукового пізнання в цілому, ми можемо розглядати комунікативні здібності керівника як фактор, що визначає організаційний клімат в державному органі.

Дослідження розвитку стилю спілкування керівника в місцевому самоврядуванні може базуватися на різних принципах і методах, які дозволяють виявити його особливості та вплив на ефективність спілкування. Нижче подано деякі принципи та методи, які можна використовувати в такому дослідженні:

Контекстний підхід: дослідження розвитку комунікативних навичок повинно проводитися з урахуванням специфіки місцевого самоврядування та контексту, в якому відбувається спілкування. Розуміння місцевого середовища, соціокультурних факторів, політичних та організаційних умов допоможе краще зрозуміти вплив стилю спілкування на взаємодію з громадою.

Застосування цих принципів і методів дослідження дозволить глибше розуміти процес формування стилю спілкування посадової особи місцевого самоврядування, його вплив на взаємодію з суспільством та шляхи його вдосконалення. Результати цього дослідження можуть бути використані для розробки ефективних програм навчання службовців місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 2.1. Сутність організаційного клімату в органі державної влади

Організаційний клімат є ключовим фактором в життєдіяльності окремої особи та установи в цілому, впливаючи на всю систему суспільних відносин, життєвий стиль, щоденне самопочуття, працездатність, а також рівень творчості та самостійності. Реалізація цього явища може бути трактована з різних перспектив, а різноманіття підходів до розуміння організаційного клімату вказує на його складну структуру.

Зараз високий рівень управлінської культури дозволяє лише обмеженій кількості установ ефективно використовувати дослідження організаційного клімату як ефективний метод підвищення продуктивності праці колективу. Важливість цієї теми обумовлена новими соціально-економічними відносинами та потребою вдосконалення системи взаємодії в органах державної влади для створення позитивного організаційного клімату – важливої умови підвищення продуктивності працівників.

Ідею організаційного клімату детально обговорено наприкінці 1960-х років, і з того часу виникло розуміння, як організації створюють організаційний клімат, який впливає на моделі мотивації працівників. Зараз термін «організаційний клімат» використовується для опису загального сприйняття політики та практик організації, і необхідно враховувати, що він стосується загального сприйняття працівниками характеристик організаційного середовища [13, с. 84].

Вивчення соціально-психологічного клімату колективу завжди цікавило психологів, хоча й досі не існує чіткого розуміння того, що таке соціально-психологічний клімат, і існує більше сотні визначень цього психологічного феномену. Термін «організаційний клімат» широко використовується західними

дослідниками та вживається в однаковому контексті, але може містити суттєві відмінності у конкретних визначеннях.

Отже, можна виділити чотири структурні елементи психологічного клімату, які відображають ставлення членів колективу до:

- загальної справи;
- один до одного;
- світу в цілому ;
- самих до себе.

Важливо відзначити, що перші дві категорії є первинними, тобто найбільш виразними та безпосередніми проявами психологічного клімату. Слідуючи за ними, наступні дві категорії визначаються більш різноманітними факторами, оскільки вони враховують не лише життєдіяльність конкретної групи, а й інші аспекти, такі як соціальні та особистісні.

Створення оптимального психологічного клімату вимагає великих зусиль зі сторони керівництва підприємства та його персоналу, а також вимагає рішучості для його формування. Така атмосфера сприяє максимальному зацікавленню працівників у діяльності підприємства, що є ключовим фактором підвищення ефективності роботи та досягнення високих результатів у діяльності підприємства, установи чи організації.

Термін «організаційний клімат» має більш довгу історію, ніж термін «організаційна культура». Виникнення його пов'язане з глибинами гештальт-психології. Хоча соціальна психологія стала більш важливою з часом, зацікавленість організаційним кліматом стала зменшуватися [13, с. 85].

В радянський період в українській психології управління, вона тривалий час займала провідне місце у вивченні організаційної реальності порівняно з іншими дисциплінами. Проте в останні роки зросло зацікавлення поняттям «організаційна культура», яке впливає з символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Т. Шибутані).

Існує чотири концепції або точки зору щодо організаційного клімату.

- Структурна перспектива - розгляд організаційного клімату як об'єктивного виявлення організаційної структури.
- Погляд сприйняття - визначення організаційного клімату як психологічного вираження умов організації;
- Інтерактивна перспектива - аналіз характеристик взаємодії між співробітниками;
- Культурна точка зору.

За думкою О. С. Віханського та А. І. Наумова, організаційна культура представляє собою систему ключових припущень, які приймаються членами організації і виявляються у її цінностях, надаючи людям орієнтири для їхньої поведінки. Ці цінності передаються індивідуумам за допомогою символічних елементів внутрішньої організаційної обстановки [15, с. 77].

Е. Шайн стверджував, що форми організаційної культури відповідають двом основним завданням, які постають перед організацією: агресивній зовнішній середовища та внутрішній дезінтеграції.

Таким чином, для того щоб організація функціонувала як єдине ціле, вона повинна виконувати дві основні функції: адаптацію та виживання в зовнішньому середовищі та внутрішню інтеграцію. Інтеграція означає створення ефективних відносин між відділами, групами та працівниками організації, підвищення участі всіх працівників у вирішенні організаційних проблем і знаходженні ефективних методів роботи.

Згідно з Е. Шайном, організаційна культура представляє собою систему основних припущень і винаходів, створених або розроблених групою з метою вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Важливо, щоб цей комплекс довгостроково працював, підтверджуючи свою ефективність, та передавався новим членам організації як «правильне мислення і відчуття існуючих проблем» [18, с. 195].

Багато організацій регулярно проводять дослідження свого організаційного клімату, щоб контролювати «температуру» всередині структури. Це оцінка відповідності очікувань людей щодо того, як організація повинна реагувати на

реальні ситуації. Оцінка клімату є важливою для виявлення причин низької мотивації співробітників, таких як невдоволення винагородою, можливостями розвитку, інформацією, нечіткими цілями компанії і т.і.

Оцінка організаційного клімату вимірює відповідність індивідуальних та групових цінностей культурі організації. Якщо співробітники приймають та підтримують цінності культури компанії, клімат вважається «здоровим». У протилежному випадку клімат буде «поганим», а мотивація, відданість та продуктивність будуть на низькому рівні. Наприклад, якщо культура компанії передбачає, що кожен працівник повинен знати, як оцінюється його продуктивність, і процес сертифікації не надає такої інформації, клімат і мотивація можуть постраждати.

Ознаки «здорового» організаційного клімату включають:

- сприйняття співробітниками цілей компанії як своїх власних;
- адаптований стиль управління до робочих умов;
- наявність взаємної довіри, турботи і підтримки на всіх рівнях організації;
- увага до організації праці та якості життя на роботі;
- висока готовність працівників ефективно вирішувати складні, перспективні та відповідальні завдання з високими вимогами до продуктивності;
- справедлива система винагород, визнання досягнень і результатів;
- можливості для особистого розвитку, кар'єри та просування;
- коректні та чесні відносини між керівництвом та працівниками;
- відкриті канали спілкування та залучення працівників до вирішення проблем та ухвалення рішень в організації;
- увага до потреб та важливості працівників для організації.

Організаційний клімат може змінюватися, і його можна керувати відносно швидко. З іншого боку, культура є більш стабільною сутністю з довшим життєвим циклом, глибшими коріннями та тіснішим зв'язком з системою управління організації. Проте саме нездорова організаційна культура, а не нездоровий клімат, вимагає найбільше уваги з боку керівництва [77].

Комунікативні вміння керівника суттєво визначають організаційний клімат в установах державної влади, оскільки ефективна комунікація включає в себе взаємодію з підлеглими, колегами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей та підтримки позитивного організаційного клімату. Основні аспекти цього впливу розглядаються нижче:

Створення довіри та лояльності: навички спілкування включають в себе здатність ефективно спілкуватися, слухати та чітко висловлювати ідеї. Високий рівень комунікативних навичок керівника сприяє зміцненню довіри між підлеглими, що є важливим фактором для створення позитивного корпоративного клімату.

Забезпечення ефективної інформаційної взаємодії: керівник повинен вміти чітко повідомляти про стратегічні цілі, очікування та прийняті рішення. Слабкість у цій сфері може призвести до непорозумінь та погіршення загального клімату в організації.

Поощрення мотивації та співпраці: комунікативні здібності керівника можуть впливати на рівень мотивації його підлеглих. Здатність надихати та заохочувати команду до досягнення спільного успіху шляхом відкритого та діалогічного спілкування допомагає підтримувати позитивний емоційний клімат.

Управління конфліктами та стресами: ефективний керівник повинен вміти керувати конфліктами та стресами за допомогою врівноваженого та спокійного спілкування, що дозволяє уникнути стресових ситуацій і зберегти сприятливий клімат.

Розвиток емпатії та розуміння індивідуальних потреб: комунікативна емпатія сприяє формуванню позитивного ставлення серед співробітників, а розуміння їхніх індивідуальних потреб і думок забезпечує задоволеність і залученість співробітників, що впливає на загальний клімат.

Розвиток командної співпраці: керівник, який вміло використовує комунікаційні стратегії, допомагає побудувати сильну команду через взаємодію та обмін ідеями.

Створення відкритого та інклюзивного середовища: Навички спілкування дозволяють керівникові створити атмосферу відкритості та інклюзивності, що призводить до створення сприятливого організаційного клімату.

Соціальна залученість: В державному контексті ефективна комунікація з громадськістю грає ключову роль, дозволяючи зрозуміти уряд та визначити рівень підтримки.

Створення корпоративної культури: Керівник, який використовує комунікаційні стратегії, може впливати на розвиток культури компанії, що, будуючи на взаєморозумінні та відкритості, допомагає створити позитивний організаційний клімат. Ці аспекти свідчать про те, що комунікативні навички керівника комплексно впливають на організаційний клімат державних установ і визначають ефективність, довіру та загальний успіх.

Ефективне поєднання розвитку комунікативних навичок керівника та формування організаційного клімату в установі державної влади може бути досягнуто завдяки системному та згуртованому підходу [13, с. 84].

Нижче представлено кілька кроків, які варто розглянути для досягнення цієї мети:

Аналіз ситуації та потреб: перед тим як вживати будь-яких заходів, слід провести аналіз поточного стану комунікації в організації та визначити, які аспекти вимагають поліпшення. Це дозволить зорієнтуватися на конкретні напрямки розвитку.

Створення комунікаційної стратегії: необхідно розробити стратегію розвитку комунікації, визначити ключові цілі та завдання, враховуючи специфіку державної влади та вплив на всі рівні керівництва.

Навчання та виховання: є необхідність в організації тренінгів та семінаїв для розвитку комунікативних навичок керівників та співробітників, що сприяє підвищенню рівня спілкування та формуванню позитивного організаційного клімату.



Обов'язковість участі: враховуйте думки та пропозиції працівників при розробці та впровадженні стратегії розвитку. Активна участь співробітників у процесі прийняття рішень сприяє взаємодії та впливає на загальний клімат.

Підтримка відкритого спілкування: забезпечте відкрите спілкування та залучайте керівництво до обговорень важливих питань, що сприяє формуванню довіри в команді.

Формування корпоративної культури: розвивайте корпоративну культуру, спрямовану на взаєморозуміння, повагу до кожного члена команди та підтримку спільних цілей.

Коментарі та виправлення: забезпечте систему зворотного зв'язку для постійного вдосконалення комунікації та адаптації стратегій, вирішення поточних проблем і вивчення наявних недоліків.

Інноваційні технології: використовуйте сучасні технології для полегшення спілкування всередині організації, що дозволяє швидкий і ефективний обмін інформацією.

Контроль та оцінка: визначайте ефективність реалізованих стратегій і регулярно оцінюйте їх вплив на організаційний клімат.

Інтеграція цих підходів створює сприятливі умови для розвитку якісної комунікації та формування позитивного організаційного клімату в установах державної влади.

Комунікаційний клімат стає важливою підсистемою організаційного клімату, визначаючи якісні особливості спілкування всередині організації [19, с. 157]. На думку вчених, існує чотири види менеджменту:

- C1 – експлуататор;
- C2 – патерналістсько-авторитарний;
- C3 – консультативний;
- C4 – тип групової участі.

За висловленням автора, чотири різні типології визначають різноманітні комбінації ступеня вираженості шести факторів, що складають систему, вже згадану раніше: тип лідерства, тип мотивації, інтенсивність і тип спілкування,

тип спілкування, спільна координація. Ці фактори включають в себе види діяльності, механізм постановки спільних цілей, а також характер і інтенсивність соціального контролю. Лайкерт чітко визнає управління, засноване на колективній участі працівників, як привілейоване і найбільш ефективне.

Характер та ступінь співпраці між найвищим виконавчим персоналом та керівниками на різних рівнях значно відрізняються залежно від типу організаційного клімату.

У С1 співпраця майже відсутня, і коли вона все ж відбувається, то із вираженою недовірою між учасниками. В С2 рівень співпраці трошки вищий, але із збільшеною пильністю. С3 характеризується досить розвинутою співпрацею, але вона не охоплює ключові питання для функціонування організації. Контакти між керівниками та виконавцями все ще відзначаються спробами обману один одного, але при цьому рівень готовності захищатися від таких маніпуляцій однаково великий. Для С4 інтенсивна співпраця між директорами та керівниками базується на взаємній повазі та довірі [19, с. 84].

Важливість комунікативних навичок керівника у формуванні організаційного клімату в державному органі важко переоцінити, оскільки ефективна комунікація впливає на багато аспектів функціонування та розвитку організації. Нами виділено декілька ключових аспектів важливості навичок спілкування для керівника:

Зрозуміння мети та завдань: ефективний керівник повинен чітко і просто повідомляти про цілі організації, створюючи спільне бачення успіху.

Зміцнення довіри та взаєморозуміння: комунікативні навички дозволяють керівнику завоювати довіру серед співробітників, підвищуючи відкритість і готовність слухати думки і точки зору інших.

Мотивація та утримання персоналу: завдяки ефективній комунікації, керівник може надихати та мотивувати співробітників на досягнення високих результатів.

Вирішення конфліктів та проблем: комунікативні навички допомагають ефективно вирішувати конфлікти та проблеми всередині організації через відкритий діалог та вміння вислухати сторони.

Створення сприятливого організаційного клімату: Керівник з високим рівнем комунікативних навичок може впливати на створення позитивного організаційного клімату через відкрите та прозоре спілкування.

Ефективне управління змінами: в державному середовищі, де можуть відбутися значні зміни, комунікативні навички допомагають стимулювати інновації та ефективно керувати змінами, залучаючи працівників.

Підвищення задоволеності співробітників: керівник, який володіє гарними комунікативними навичками, підвищує задоволеність співробітників роботою.

Управління іміджем та відносинами з громадськістю: комунікативні навички необхідні для ефективної взаємодії з громадськістю, іншими державними установами та широкою громадськістю.

Забезпечення ефективного робочого процесу: ефективне спілкування дозволяє уникнути непорозумінь та помилок на робочому місці, покращує координацію та сприяє ефективності робочого процесу.

Гармонійний розвиток цих аспектів дозволяє керівникові ефективно впливати на організаційний клімат і створювати позитивне середовище для успішної діяльності державних органів. Організаційний клімат розглядається як не лише результат відносин, що виникають внаслідок спільної діяльності, але і як умова її ефективності. Основне завдання досліджень в цій області - пояснити зв'язок між окремими кліматичними параметрами з одного боку та задоволеністю виробництвом і продуктивністю з іншого [20, с. 84].

Існує глибока взаємодія між соціально-психологічним кліматом та задоволеністю у різних аспектах виробничої обстановки. Крім того, досліджено вплив різних стилів керівника на рівень задоволеності та продуктивність компанії. Демократичний клімат сприяє більш вираженому задоволенню, тоді як високоорганізований клімат позитивно впливає на продуктивність. Різні форми спілкування, в яких виявляються міжособистісні відносини, розглядаються як

об'єктивні характеристики організаційного клімату, включаючи структуру прямого і опосередкованого спілкування в групі (комунікаційні мережі).

Дослідження комунікативних відносин у групі залежно від кількості та спрямованості контактів, а також змісту цих контактів, відображає стан відносин. Негативний розвиток відносин призводить до ізоляції окремих членів групи, зменшення кількості контактів, активізації опосередкованих засобів спілкування порівняно з безпосередніми і обмеження мережі комунікаційних зв'язків (що є формально необхідним). Затримки у поширенні управлінської інформації та інші негаразди, спричинені непрямими засобами зв'язку, викликають відчуття невпевненості. Усе це стає показниками комунікаційних зв'язків в організації [61].

Отже, сутність організаційного клімату полягає в комплексі міжособистісних стосунків між працівниками, що формуються в процесі праці.

Основними завданнями організаційного клімату є:

- сприяння розвитку міжособистісних стосунків в колективі;
- забезпечення ефективної командної роботи;
- зменшення затримок у поширенні управлінської інформації;
- обробка коментарів.

Психологічний клімат визначається тим, як працівники сприймають своє робоче оточення і є предметом глибоких досліджень в області організаційної психології. Виміри психологічного клімату використовуються для оцінки робочого оточення, оскільки вони представлені з точки зору їхнього психологічного та особистісного значення. Приклади аспектів психологічного клімату включають чіткість ролей, значущість роботи, підтримку керівника та співпрацю робочої групи. Таким чином, справжній керівник повинен мати розуміння психології та теорії управління.

## **2.2. Комунікативний стиль та навички як складова розвитку якостей керівника органу державної влади**

Стиль комунікації становить один із ключових аспектів професійного зростання службовця в державному апараті. Це визначається ідеями, поглядами та практичними вміннями, які описують спосіб взаємодії та спілкування посадовця з іншими особами. Ефективний стиль комунікації виступає ключовим фактором у будь-якій професійній діяльності, особливо в ролі представників місцевого самоврядування. Вміння взаємодіяти з громадою, іншими керівниками, колегами та партнерами стає невід'ємною частиною успішної роботи.

Стиль комунікації виявляється у виборі мови, образів, структурі мови та використанні технічної термінології. Він також включає елементи невербальної комунікації, такі як жести, міміка та тон голосу, які впливають на сприйняття та реакцію інших. Сформування стилю комунікації посадових осіб місцевого самоврядування – це постійний процес професійного зростання. Для досягнення високих комунікативних компетенцій важливо вдосконалювати навички спілкування, вивчати стратегії впливу та ефективно взаємодіяти з різними групами [26, с.41].

Сучасний світ вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування не лише професійних навичок, але й здатності ефективно спілкуватися. Стиль комунікації впливає на розвиток довіри та сприйняття громадою. Це також може вплинути на ефективність розв'язання проблем та конструктивність взаємин з іншими учасниками процесу місцевого самоврядування [32, с.150]. Тому формування ефективного стилю комунікації визнається ключовим аспектом професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

Постійне вдосконалення навичок спілкування, аналіз власного стилю та адаптація до різних ситуацій дозволяють покращувати взаємодію з громадою, ефективно розв'язувати проблеми та досягати успіху у справах місцевого самоврядування.

Ураховуючи це, кожна ситуація управління (стратегічна чи тактична) має враховувати відповідні структурні елементи комунікаційного процесу, такі як питання управління та функціональні завдання [41]. Для успішної реалізації комунікаційного процесу керівникам необхідно володіти методологією

варіативності, використовувати відповідні стандарти комунікації та дотримуватися принципів ефективної взаємодії.

Професійний розвиток державного службовця передбачає ретельний аналіз таких функціональних елементів, як стиль комунікації та комунікаційна толерантність, що визначають окремі аспекти комунікативних навичок та їх реалізацію у сфері державного управління [13, с. 84].

Більшість науковців вважає, що для розвитку комунікативних навичок у державних службовців необхідно враховувати відповідні стилі спілкування. Традиційно це визначається як «сукупність прийомів і засобів, які використовуються службовою особою для встановлення та утримання контакту з іншими особами в різних формах взаємодії: бесіді, переговорах, обговоренні, слуханні, а також у різноманітних ситуаціях спілкування під час судового розгляду». Цей підхід до розуміння стилю спілкування офіцера підкреслює, що цей стиль формується на основі його комунікативних навичок [19].

Стиль спілкування включає ряд функціональних складових, походження яких від мовної функції, таких як функція впливу, інформаційна функція та функція спілкування. Згідно з П. Шпітцером, функціональний компонент стилю спілкування класифікується за критеріями форми висловлювання (усна чи письмова), типу висловлювання (монологічне чи діалогічне) та типу спілкування (масове чи індивідуальне) [33].

Це розкриває сутність стилю спілкування. За словами Г. Холлідей, слід «враховувати способи і тони спілкування, які визначають відповідну індивідуально-типологічну основу комунікативної взаємодії між людьми» та «взаємодія методів спілкування» [34, с. 20].

Стиль спілкування державних службовців відображає вербальні, невербальні та паравербальні аспекти організації міжособистісних взаємодій у суспільстві під час виконання відповідних функцій у сфері державного управління.

Аналіз комунікації та особливостей її виникнення в контексті різних міжкультурних традицій також важливий. Це включає оволодіння специфічним

стилем мовлення, певним змістом мовлення, песимістичним чи оптимістичним мовленнєвим тоном, коли чиновник подає інформацію «як структурний елемент комунікативної компетентності».

Потрібно також враховувати стиль офіційних осіб. За словами К. Кнаппа, слід «враховувати компетентні знання щодо забезпечення процесу міжкультурної та соціальної взаємодії, наприклад, певної комунікативної соціалізації у відповідній державній адміністрації» [1].

Отже, з одного боку, враховуються основи комунікаційної поведінки та норми, а з іншого - опановуються необхідні способи дій для досягнення цілей та задоволення власних потреб. Мова та стиль спілкування дозволяють державному службовцеві проявити себе як компетентного комунікатора у різних національних та інституційних дискурсах.

Отже, результати проведеного нами аналізу стилю спілкування, розглянутого як невід'ємна частина розвитку комунікативних навичок посадової особи, дозволяють визначити його як комплекс усталених комунікативних дій, спрямованих на взаємодію [78].

Вивчено, що соціальний інтерес до конкретного питання зумовлений стилем спілкування, який визначає ступінь його відтворення в суспільстві, визначаючи образ взаємозв'язку між людьми. Залежно від стилю спілкування формуються відповідні поведінкові реакції, точність яких залежить від комунікативних навичок і гарантує відповідний рівень аргументації для конкретної ситуації [81].

Формування стилю спілкування посадової особи місцевого самоврядування вимагає свідомих зусиль та використання специфічних методів. Декілька прийомів може допомогти виробити ефективний стиль спілкування:

Навчання та виховання: участь у навчальних програмах та тренінгах може сприяти розвитку навичок спілкування через рольові ігри та вправи для покращення розпізнавання емоцій та слухання.

Аналіз та контроль: активний аналіз своїх комунікацій та увага до реакцій співрозмовників допомагають виявити сильні та слабкі сторони стилю і

визначити аспекти для вдосконалення.

Наставництво та супервізія: отримання конструктивного відгуку від досвідчених колег або наставників сприяє поліпшенню стилю спілкування.

Практика в реальних ситуаціях: чим більше практики в реальних ситуаціях, таких як публічні виступи та переговори, тим більш вдосконалим стає стиль спілкування.

Зворотній зв'язок і саморефлексія: отримання зворотного зв'язку від колег та громади, а також саморефлексія, сприяють постійному вдосконаленню стилю спілкування.

Ці підходи можна використовувати як окремо, так і комплексно, залежно від індивідуальних потреб посадової особи місцевого самоврядування. Важливо пам'ятати, що розвиток стилю спілкування – це постійний процес, що вимагає відданості, практики та готовності до власного вдосконалення.

Слід зазначити, що лінгвістична концепція мислення може викликати інтерес співрозмовника та стимулювати його до необхідних дій. Культура мовлення, в свою чергу, передбачає дотримання норм усного та писемного спілкування та цілеспрямоване використання мовних засобів залежно від мети та обставин спілкування. Культура мовлення включає в себе взаємопов'язані елементи, що розкривають внутрішню структуру самої мови.

Один з основних компонентів - це значення, яке передає ідею, уникаючи зайвих слів. Потім важлива точність: вибір слів та ідей для максимально короткого та зрозумілого висловлення. Важливим є також дотримання мовних норм та правил, оцінка мовної чистоти [17, с.55].

До складових репрезентації мовної культури входить доречність слів відповідно до обставин та їх зручність. Багатство та різноманітність мови, навіть якщо не широко використовується у мові управління, сприяє уникненню повторень.



Культура спілкування важлива у публічних виступах державних службовців, є системою морально-психологічних елементів, знань та навичок, що вносять свій внесок у взаємодію [7, с.21]. Важливо розрізняти мовну культуру від культури спілкування, яка включає в себе знання етики, правил спілкування та вміння спілкуватися [25, с.5].



Рис. 1. Культура мовлення

Специфічні навички управління діалогом фахівця з менеджменту включають уважне слухання, встановлення прозорості комунікації, розпізнавання схожостей та відмінностей у позиціях сторін, аналіз і узагальнення інформації, діагностику ефективної поведінки та забезпечення зворотного зв'язку [34, с.20].

Щодо розвитку стилю спілкування місцевого керівника, важливо вивчати інтереси та потреби громади, використовувати різні канали зв'язку, враховувати їхні пріоритети та очікування [3].

Активне слухання є однією з ключових навичок ефективного спілкування. Спрямуйте свою увагу на партнера, виявляйте інтерес до його думок, ставте запитання та виражайте співчуття. Така практика сприяє покращенню взаєморозуміння та будує довіру в громаді.

Прозорість та відкритість в спілкуванні є важливими. Дотримуйтеся принципу надання точної інформації, уникайте приховування фактів та

маніпуляцій з інформацією. Будьте готові відповідати на питання та вирішувати проблеми спільноти.

Розвиток емоційного інтелекту, який включає розуміння та керування власними емоціями, а також сприйняття емоцій інших, є важливим для гармонійних стосунків у суспільстві та підвищення ефективності спілкування.

Необхідно постійно вдосконалювати свій стиль спілкування, оскільки він є динамічним. Займайтеся самоосвітою, вивчайте літературу, слідкуйте за новими тенденціями у спілкуванні. Активна участь у конференціях та семінарах дозволяє вам вчитися від інших експертів та ділитися власним досвідом.

Ці рекомендації спрямовані на формування ефективного стилю спілкування для посадових осіб місцевого самоврядування та поліпшення їхньої взаємодії з громадою та іншими учасниками процесу.

Очевидно, що керівник без навичок соціалізації, здатності керувати колективом та вміння співпрацювати з різними групами, призначеними на невдачу у своїх діях. Управління освітнім закладом неможливе без обміну інформацією, співпраці та взаємодії зі студентами, батьками та іншими учасниками освітнього процесу. Комунікаційна компетентність грає ключову роль у забезпеченні успіху в різних сферах діяльності [4, с.41].

Спілкування та правила поведінки визначаються культурою управління, та розуміння соціально-психологічних аспектів спілкування є важливим компонентом комунікативної компетентності. Комунікативна компетентність передбачає володіння мовними нормами, здатність розуміти та реагувати на соціально-психологічні аспекти взаємодії, а також формування мовної поведінки відповідно до суспільних норм і законів [4, с.41].

Наукові дослідження підтверджують, що навички спілкування і міжособистісні взаємодії є важливими для успішної професійної діяльності. Ефективні керівники проявляють не лише технічну компетентність, але й вміють ефективно комунікувати. Управління організаційними та людськими ресурсами вимагає спеціальних знань і навичок у сфері корпоративного спілкування [7, с.57].

Комунікаційна компетентність є ключовим елементом успішної корпоративної комунікації і передбачає обмін інформацією, співпрацю та взаємодію згідно з встановленою культурою управління [8, с.84].

Один із шляхів розвитку комунікативних вмінь особистості – отримання знань про невербальні засоби спілкування та їх практичне застосування. Мова тіла, зоровий контакт, жести, тон голосу та швидкість мовлення додають додатковий шар інформації до вербальних повідомлень. Важливо навчитися розпізнавати невербальні сигнали співрозмовника, оскільки вони часто висловлюють його справжні думки та почуття.

Ще одним ключовим аспектом в розвитку комунікативних навичок є вміння лаконічно та зрозуміло висловлювати головне під час розмови. Ефективна вербальна комунікація передбачає мінімізацію слів, але максимізацію ефективності. Також формування позитивного відношення до співрозмовника визначається як важливий момент. Доброзичливий тон, особисті запитання, люб'язність та щирі посмішки спонукають співрозмовника до відкритості та чесного спілкування [13, с. 84].

Відвертість та повага до співрозмовника є критичними у взаємодії як з підлеглими, так і з колегами, що становить основу для віри в особистість керівника та його пропозицій. Спроможність надавати та приймати зворотний зв'язок визначається як важлива комунікативна навичка для якісного взаєморозуміння.

Комунікаційні бар'єри можуть становити виклик у процесі розвитку комунікаційного стилю посадових осіб місцевого самоврядування. Ці бар'єри можуть перешкоджати ефективному обміну інформацією, порозумінню та позитивним взаєминам з громадою та іншими учасниками управлінського процесу [2, с. 23].

Деякі з основних комунікаційних бар'єрів включають:

– Мовні бар'єри: різниця в мові або використання складних термінів та фахової лексики можуть створювати перешкоди для зрозумілого спілкування з громадою, особливо якщо вона складається з різних культурних та лінгвістичних

груп. Для подолання мовних бар'єрів можуть бути використані перекладачі, перегляд термінології та використання простої мови.

– Невербальні бар'єри: комунікація не обмежується лише словами. Невербальні елементи, такі як міміка, жести, тон голосу та тілесна позиція, можуть впливати на сприйняття повідомлень. Неправильне використання невербальних сигналів або недостатня увага до них можуть спричинити незрозуміння та неправильну інтерпретацію повідомлень.

– Культурні бар'єри: різниця в культурних нормах, цінностях та віруваннях може призводити до непорозумінь та конфліктів у комунікації. Розуміння культурного контексту та врахування різноманітності можуть допомогти уникнути цих бар'єрів і побудувати ефективну комунікацію з різними культурними групами.

– Технологічні бар'єри: використання сучасних комунікаційних технологій може сприяти швидкому та зручному обміну інформацією. Однак, технічні неполадки, недоступність інтернету та недосконалість технологічних засобів можуть становити перешкоду для ефективної комунікації.

– Соціальні бар'єри: відсутність довіри, конфлікти і негативні стереотипи можуть ускладнювати комунікацію з громадою та іншими учасниками. Важливо розвивати соціальні навички, встановлювати відкритий та довірливий контакт з оточуючими та вирішувати конфлікти шляхом конструктивного спілкування [3, с. 140].

Спілкування між людьми має ряд особливостей:

– наявність відносин між двома індивідами, кожен з яких є активним об'єктом спілкування. Водночас налагодження спільної діяльності є частиною їх взаємного інформування. Особливість обміну інформацією між людьми полягає в особливій ролі кожного учасника передачі тієї чи іншої інформації, її значення. Інформацію потрібно не тільки отримувати, але й розуміти та осмислювати;

– можливість взаємного втручання між партнерами завдяки сигналізації. Тобто обмін такою інформацією неминуче впливає на поведінку партнера, оскільки знак, слово, символ змінюють стан учасників процесу

спілкування.

Комунікативний ефект, який тут виникає, — це психологічний вплив одного учасника процесу спілкування на іншого щодо зміни його поведінки, уявлень, знань, установок тощо. - Комунікативний ефект можливий лише за наявності єдиної або схожої системи кодування та декодування у комунікатора (особи, яка передає інформацію) і в приймача (особи, яка отримує інформацію).

– наявність комунікаційних бар'єрів. У цьому випадку чітко видно зв'язок між спілкуванням і ставленням. Комунікаційні бар'єри (франц. бар'єр) - це перешкоди для належної передачі інформації між партнерами по спілкуванню.

– комунікативний ефект можливий лише за наявності єдиної або подібної системи кодування та декодування для комунікатора (особи, яка передає інформацію) і одержувача (особи, яка отримує інформацію) [11, с. 128].

Н. М. Андрєєва розрізняє соціальні та психологічні комунікативні бар'єри. З одного боку, ці бар'єри можуть виникати через непорозуміння:

– ситуація спілкування, яка зумовлена не лише різною мовою тих, хто бере участь у процесі спілкування,

– більш глибокими відмінностями, а саме соціально-психологічними, які існують між партнерами. Ці бар'єри викликані об'єктивними соціальними причинами, в їх появі помітна приналежність партнерів по спілкуванню до різних соціальних груп і включеність спілкування в більш широку систему загальних відносин. З іншого боку, комунікативні бар'єри можуть мати і яскраво виражений психологічний характер.

Розвиток комунікативних навичок керівника органу державної влади визначає ефективність лідерства та утворення успішних відносин в організації. Це важливо з ряду причин:

Ефективність управління: комунікативні вміння лежать в основі успішного управління, дозволяючи керівнику чітко висловлювати ідеї та мотивувати колектив до досягнення спільних цілей.

Командна робота: спілкування є ключовим для успішної командної роботи, де керівник встановлює ефективну взаємодію між членами команди, розв'язує конфлікти та створює позитивний організаційний клімат.

Створення сприятливого організаційного клімату: чітка та відкрита комунікація впливає на організаційний клімат, сприяючи співпраці, довірі та залученості співробітників.

Ефективне прийняття рішень: спілкування грає важливу роль у процесі прийняття рішень, де керівник повинен враховувати думки та точки зору команди для розумного керівництва.

Запобігання конфліктам: навички спілкування допомагають передбачати та розв'язувати конфлікти, знижуючи ризик їх виникнення та сприяючи їх ефективному вирішенню.

Адаптація до змін: комунікація важлива для впровадження змін та інновацій, де керівник з сильними комунікативними вміннями може легше впроваджувати та пояснювати зміни своїй команді.

Таким чином, розвиток комунікативних навичок є стратегічно важливим для успішного управління та створення ефективного організаційного середовища в державних установах.

### **2.3. Складові впливу організаційного клімату органу державної влади на розвиток керівника та колективу**

Організаційний клімат впливає на розвиток керівника та команди через ряд ключових елементів, що формують робочий контекст та визначають внутрішні відносини в організації [13, с. 87]. Основні фактори впливу на організаційний клімат включають:

Лідерство та співпраця – стиль керівництва: стиль керівництва керівника визначає атмосферу в організації. Демократичне та підтримуюче керівництво сприяє розвитку працівників і підвищує їхню мотивацію. Співпраця та стосунки

в колективі – позитивний клімат сприяє співпраці та ефективній командній роботі, спрощуючи досягнення спільних цілей.

Відносини та довіра: довіра та взаємна підтримка – відкриті та довірчі стосунки між членами команди сприяють взаємній підтримці та позитивній атмосфері в колективі.

Зв'язок: ефективне спілкування – якість та ефективність спілкування визначає організаційний клімат. Відкритість і прозорість сприяють уникненню непорозумінь та покращенню робочого процесу.

Задоволення від роботи: підтримка та задоволення – позитивний клімат сприяє створенню середовища, що підвищує задоволеність роботою, що впливає на продуктивність працівників.

Гнучкість та інноваційність: гнучкість і готовність до змін – організаційний клімат визначає бажання команди адаптуватися та впроваджувати інновації.

Чесність і етичність: чесність і етика – загальні цінності та чесність в організаційному кліматі створюють етичне робоче середовище.

Професійний та особистий розвиток: можливості розвитку – позитивний клімат надає співробітникам можливості для професійного та особистого зростання.

Адаптивність і стресостійкість: стресостійкість і адаптивність – організаційний клімат впливає на рівень стресостійкості та готовність колективу адаптуватися до змін.

Взаємодія цих елементів формує організаційний клімат, що визначає розвиток керівника та команди, створюючи здорове, мотивоване та ефективне робоче середовище. Моральна сторона організаційного клімату є ключовою, адже вона відображає психічний стан колективу та взаємодію всіх його аспектів життєдіяльності.

Морально-психологічний клімат, невід'ємна складова соціально-психологічних умов, є ключовим аспектом життєдіяльності працівників. Індекс СРІ є важливим, оскільки він відображає поточний стан та психологічну атмосферу трудового колективу [48].

Праця, яка займає центральне місце в житті людей, формується через участь у спільній праці трудового колективу, а отже, морально-психологічний клімат колективу стає важливою частиною соціально-психологічного стилю життя кожної особи. Відзначається тим, що, на відміну від атмосфери, організаційний клімат не змінюється ситуативно, але є стабільним [49].

Організаційний клімат – це стійка духовна атмосфера або колективний менталітет, що визначає відносини між співробітниками та їхнє ставлення до спільної справи. Його роль в житті організації полягає в тому, що він є ключовим елементом системи колективної діяльності, створює умови для роботи та впливає на внутрішні психологічні аспекти мікросередовища.

Організаційний клімат забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем, визначає ступінь залучення працівника до діяльності та формує характер її спрямованості та результативності. Його особливістю є цілісна структура, що впливає на групову свідомість та взаємодіє з особистістю.

Сприятливий організаційний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю, сприятливими міжособистісними стосунками, умовами для самореалізації та задоволенням професійною діяльністю. Навпаки, несприятливий клімат призводить до роз'єднаних стосунків, конфліктів та зниження трудової мотивації, що впливає на ефективність праці.

Таким чином, організаційний клімат є критичним фактором у підвищенні ефективності роботи та формуванні соціально-психологічних резервів на різних рівнях структурної організації колективу [50, с.20].

Оцінка себе – це аналіз самої особистості, її навичок, рис характеру та ролі в організації. Вона базується на порівнянні між прагненнями та досягненнями, що визначає основу самооцінки. Система оцінювання, якою користується група (самооцінка, очікувана та реальна оцінка особистості групою), виступає регулятором групових відносин. На рівні групи створення позитивної емоційної атмосфери генерує соціально-психологічні резерви, здатні зміцнити всіх учасників групи і збільшити їхню активність.



Слід також розглянути вплив групи на особистість та її дії через механізм групових норм і санкцій. Групові норми представляють собою систему вимог, що існують у групі та визначають поведінку її учасників. Вони регулюють ключові аспекти діяльності, такі як мета, засоби, предмет, процес і результати праці, взаємні права та обов'язки, поведінка та межі можливих відхилень, а також зміст санкцій. Санкції можуть бути формалізованими в законах, положеннях та статуті організації, але також можуть виявлятися в емоційних реакціях, прийнятті або неприйнятті дій співробітника [51, с. 84].

Дослідження підтверджують, що прямий контакт з людьми суттєво впливає на продуктивність діяльності. Присутність інших людей може стимулювати або, навпаки, ускладнювати завдання. У взаємодійній групі та стабільній системі спільної діяльності створюється «колективний енергетичний потенціал», який призводить до підвищення продуктивності праці. Цей результат зумовлений функціями управління, спілкування та організації спільної діяльності, що інтегрують вплив на працівника як від керівника, так і від групи.

Інформація, вказівки та пропозиції є ключовими формами впливу на працівника в ситуаціях міжособистісного спілкування. Інформація формує уявлення про можливий розвиток процесів та наслідки альтернативної поведінки. Заохочення ставлять за мету встановлення зв'язку між сприйнятою мотивацією працівника, його самооцінкою та результатами роботи. Задоволеність співробітників міжособистісними стосунками є важливою характеристикою корпоративного клімату, а їхні типи можуть впливати на результативність в роботі [55, с. 178].

При регулюванні міжособистісних відносин в організації необхідно враховувати не лише особисті прагнення співробітників, але й їхнє ставлення до об'єкта, з яким ці відносини складаються. Згідно з теорією «моделей балансу», характер взаємодії між працівниками повинен визначатися метою та результатами праці. Якщо переважає почуття антипатії, взаємини розглядаються як суто службова справа, а емоційно вони вважаються конфліктними. Усе це

потребує систематичного вивчення та регулювання організаційного клімату з боку керівництва.

Однак дослідження показують, що стратегія управління залежить від уваги керівника до людини та врахування її інтересів, або від уваги до створення та врахування інтересів конкретного бізнесу. Це визначається такими стратегіями, як невторчання, підтримка соціальних відносин, фокус на роботі, оптимальне поєднання інтересів праці та бізнесу, та максимальне врахування інтересів праці та працівників [58, с. 57].

Психологічні механізми, які регулюють організаційний клімат, включають адаптацію, комунікацію, ідентифікацію та інтеграцію. Адаптація спрямована на прийняття особистих та колективних цінностей для більшої самореалізації. Комунікація стимулює обмін інформацією та залучення працівників до керівництва. Ідентифікація сприяє розвитку членства в групі та самооцінці. Інтеграція перетворює групу в цілісний соціальний організм, спрямований на досягнення цілей організації.

Забезпечення оптимального організаційного клімату передбачає максимальну участь працівників та врахування їхніх інтересів, що визначається ефективністю праці, соціальним розвитком та реалізацією творчого потенціалу.

Керівник повинен приділяти особливу увагу завданням, що сприяють психологічному клімату в колективі, таким як розробка місії та цінностей компанії, встановлення регламенту та корпоративної культури, повага до співробітників, проведення командоутворення та організація свят і неформальних зустрічей. Усе це визначається особливостями керівника, його стилем та рівнем взаємодії з групою, та може визначити успіх психологічного клімату в колективі.

Отже, основними методами поліпшення утворення неприємного організаційного клімату в органі державної влади є:

- організація спільної діяльності працівників з метою стимулювання активності, ініціативи та творчості.
- виявлення спільних інтересів, що об'єднують члени команди.

- впровадження деяких командних традицій.
- організація спільного відпочинку працівників.
- активна участь кожного працівника в житті колективу.
- просування загальнолюдських цінностей в колективному житті.
- застосування компромісних рішень, які враховують інтереси кожного працівника в об'єднанні.
- розвиток культурних і комунікативних навичок.
- проведення спеціальних тренінгів для зміцнення єдності команди та розвитку навичок через гру.

Таким чином, соціально-психологічний клімат у колективі слід визначати як результат взаємодії цільового та психологічного клімату в колективі. Організаційний клімат є невід'ємною складовою організаційної культури державного органу. Визначення організаційної культури включає в себе систему спільних цінностей, вірувань, норм і звичаїв, які визначають спосіб роботи та стосунки в команді [13, с. 86].

Організаційний клімат, з іншого боку, визначається емоційним станом і атмосферою в організації, викликаними взаємодією співробітників, стилем керівництва, спілкуванням та іншими факторами. Взаємозалежність організаційного клімату та організаційної культури визначається тісним зв'язком цих понять та їхнім впливом на ефективність та динаміку організаційної роботи.

Розглядаючи їхню взаємозалежність, можна виділити кілька ключових аспектів:

Визначення та освіта.

- Організаційна культура: система спільних цінностей, вірувань, норм і звичаїв, що визначають спосіб роботи та стосунки в команді.
- Організаційний клімат: емоційний стан і атмосфера в організації, що виникають від взаємодії співробітників, стилю керівництва, спілкування та інших факторів.

Вплив на співробітників.

- Організаційна культура: визначає цінності, які спільнота вважає важливими, і впливає на сприйняття цілей, ролей та відносин в організації.

- Організаційний клімат: відображається в емоційному підході співробітників до роботи, колективу та керівництва, сприяючи задоволенню від роботи та залученості працівників.

Управлінські рішення та стратегії.

- Організаційна культура: забезпечує основу для стратегічних рішень і напрямків розвитку організації, сприяє інноваціям і адаптації до змін.

- Організаційний клімат: залежить від ефективності менеджменту, визначається стилем керівництва та здатністю керівників підтримувати позитивний емоційний клімат на роботі.

Взаємодія між співробітниками.

- Організаційна культура: впливає на сприйняття співробітниками один одного, формує командний дух і сприяє командній роботі.

- Організаційний клімат: визначає рівень спілкування та співпраці між співробітниками, впливаючи на їхнє сприйняття командної роботи та спільних завдань.

Стресори та загрози.

- Організаційна культура: може впливати на те, наскільки співробітники організації піддаються стресу та конфліктам.

- Організаційний клімат: визначає, наскільки ефективно співробітники долають і сприймають стресові ситуації.

Узагальнюючи, організаційний клімат та організаційна культура взаємодіють, впливають одне на одне та мають важливий вплив на ефективність, результативність та стабільність організації. Спільна робота сприяє гармонійному розвитку колективу та досягненню спільних цілей.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО СТИЛЮ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **3.1. Напрями вдосконалення комунікативних навичок керівників органів державної влади**

Вдосконалення стилю взаємодії керівника органу державної влади вимагає системних зусиль та спеціальних методів. Спосіб спілкування керівника безпосередньо пов'язаний із явищем комунікаційної репутації. Оцінка громадською думкою комунікаційної діяльності глави держави є важливим елементом його комунікаційної репутації.

Комунікаційна репутація глави держави визначається сукупністю громадських уявлень про особливості комунікаційної поведінки конкретної особи. Це базується як на практиках ідентифікації, тобто адаптації суб'єкта до власного світогляду, так і на історії його взаємин з іншими суб'єктами публічного простору та власному досвіді таких відносин, що викликає позитивні чи негативні асоціації.

Практично всі виклики управління в державному управлінні пов'язані з комунікацією, оскільки посадові особи, керівники та підлеглі постійно взаємодіють: із своїми колегами, керівниками, громадянами. Комунікаційний процес стає необхідною частиною діяльності державного службовця, без якого неможливе виконання професійних завдань і обов'язків.

Під час спілкування на державній службі важливо враховувати такі фактори:

- рівність особистих позицій, відкритість і довіра між колегами;
- спрямованість керівника на співрозмовника;
- персоналізована мова («я думаю», «мені потрібна порада»);
- поліфонія взаємодії, що дозволяє кожному учаснику висловити свою позицію на зустрічах і конференціях.

Професійні особливості управлінського спілкування включають:

- інтерес до людей та здатність ефективно спілкуватися, комунікабельність;
- здатність виявляти емоційне співчуття та розуміння інших;
- гнучкість, творче оперативне мислення для швидкого та правильного реагування на зміни умов спілкування;
- уміння слухати та підтримувати зворотний зв'язок;
- контроль над своїм психічним станом, тілом, голосом і мімікою;
- уміння керувати своїм настроєм, думками та почуттями;
- здатність знімати напругу;
- вміння спілкуватися без підготовки;
- прогнозування можливих нестандартних ситуацій та їх вплив.

Кожен керівник державного сектору повинен мати високий рівень культури спілкування, яка включає в себе систему знань, умінь і навичок, створених і прийнятих у суспільстві. Культура мови виступає ключовим елементом управлінського спілкування, враховуючи, що вміння чітко та ефективно висловлювати думки є основою успішної комунікації та формування іміджу керівника.

На державній службі іноді виникають ситуації, коли підлеглі, не розуміючи чітко вимоги, виконують завдання нечітко і з запізненням. Керівник повинен уникати таких ситуацій, чітко формулюючи завдання та вимоги до їх виконання.

Нами розроблено комплекс заходів для удосконалення комунікативних навичок керівника:

Навчання: керівник органу державної влади може здобувати навички спілкування через участь у тренінгах, семінарах, або курсах з управління комунікаціями, публічних виступах, та інших аспектах взаємодії. Ці програми надають знання та навички для ефективного спілкування з громадою та іншими зацікавленими сторонами.

Самонавчання: керівник органу державної влади може самостійно вдосконалювати свої навички, вивчаючи літературу, журнали, блоги, та інші

матеріали, пов'язані з комунікативними та управлінськими навичками. Вивчення передового досвіду і моделювання стилю успішних керівників також сприяє саморозвитку.

Зворотний зв'язок і саморефлексія: керівник органу державної влади повинен активно шукати відгуки від колег, громади та інших учасників місцевого самоврядування. Регулярний аналіз відгуків та зміна стилю спілкування сприяють покращенню навичок та ефективності.

Моделювання ефективних керівників: керівник органу державної влади може вивчати та аналізувати спосіб спілкування успішних керівників, моделюючи їхні навички і стиль взаємодії з громадськістю.

Використання техніки: Застосування сучасних технологій, таких як соціальні мережі, електронні платформи, відео- та аудіозаписи, може покращити спілкування та взаємодію з громадою.

Використання досвіду і знань: керівник органу державної влади може шукати можливості для співпраці та консультації з досвідченими фахівцями з комунікацій, що сприяє подальшому розвитку у цій сфері.

Щоб подолати комунікаційні бар'єри, місцева влада може використовувати стратегії, такі як розвиток мовних навичок, увага до невербального спілкування, адаптація до культурних особливостей та використання ефективних технологій.

Ефективність комунікативних навичок чиновників прямо залежить від успішної імплементації відповідних методів удосконалення, які слугують внутрішнім балансом системи державного управління. Постійний розвиток особистих навичок та здатність швидко адаптуватися до змін у сфері комунікацій є важливими факторами для високого рівня професійної діяльності державних службовців.

Визнання сучасних методів удосконалення комунікативних навичок державних службовців є ключовим аспектом їхнього професійного розвитку, сприяючи засвоєнню знань про сутність діяльності місцевого самоврядування.

Структури, методи та механізми державного управління, принципи корпоративної комунікації, найкращі підходи до адміністрування та вибір

висококваліфікованих кадрів, а також реформування системи підготовки персоналу визначаються як ключові елементи формування стилю спілкування.

Діагностика комунікаційної компетентності посадових осіб включає оцінку їхньої інформаційної компетентності та корекцію інформаційної поведінки. З цього підходу державні службовці можуть брати участь у різних формах спілкування, покращуючи свої навички в міжособистісній взаємодії в конкретних ситуаціях.

Основним завданням посадових осіб державного управління завжди має бути ефективне управління комунікаційними ситуаціями та надання можливості для налагодження всебічної взаємодії.

Усвідомлення підходів до поліпшення комунікативних компетенцій посадових осіб передбачає їхнє прагнення освоїти комунікативні знання. Володіння ключовими компетенціями в інтелектуальній, суспільно-політичній, комунікаційній та інформаційній сферах є специфічним прагненням державних службовців.

Згідно з В. Тихомировим, метод вдосконалення комунікативних навичок чиновників полягає у створенні відповідного переліку навичок, що включає соціальні, пізнавальні, соціально-інформаційні, специфічні та комунікативні аспекти [71].

Розробка методики поліпшення комунікативних навичок державних службовців повинна враховувати сучасні фактори, що впливають на структурні зміни у здатності виконання професійної діяльності, зокрема підвищення вимог до професійної кваліфікації.

Адаптація системи освіти державних службовців до вимог сучасного постмодерного суспільства, яке визначає освіту як ключовий чинник розвитку практичних навичок, є невід'ємною частиною особистого та професійного успіху. Спілкування стає основною функціональною умовою розвитку сучасного суспільства, забезпечуючи єдину стратегію взаємодії між людьми.

Комунікаційна компетентність, зокрема у системі державного управління, ґрунтується на досягненні максимально ефективної взаємодії між різними



суб'єктами. Вона об'єднує такі ключові компоненти, як комунікативні навички (здатність насолоджуватися процесом спілкування), соціальна закритість (бажання бути активним у суспільстві поряд з іншими) та альтруїстичні нахили.

Поліпшення комунікативних навичок визначається глибокою професійною готовністю посадових осіб до проведення ефективної комунікаційної діяльності. У контексті технологічних практик, спрямованих на покращення комунікативних навичок керівників органу державної влади, рекомендуються такі методологічні підходи:

- розширення використання інформаційних технологій для розвитку конкуренції та свободи особистості, що вимагає розвитку нових управлінських якостей.
- впровадження культури демократичного управління з використанням сучасних комунікаційних форм взаємодії з громадянами.
- використання вертикальної та горизонтальної комунікації для забезпечення системної взаємодії між суб'єктами державного управління.
- забезпечення влади відсутністю некомпетентності та безвідповідальності.
- впровадження в медіаційні практики віртуальних симуляторів для особистісного та ситуаційно-функціонального тренування.

Наведені підходи підкреслюють важливість розвитку комунікативних навичок для державних службовців, а також їхню важливу роль у сприянні ефективності та цивілізованості системи державного управління загалом.

Отже, аналіз методів поліпшення стилю спілкування посадових осіб місцевого самоврядування дозволяє систематизувати ключові стратегії, які сприяють розвитку навичок ефективного спілкування та використання мовних засобів на різних рівнях; взаємодія в різноманітних сценаріях спілкування; вміння оцінювати та аналізувати ці взаємодії, а також визначати власний комунікаційний потенціал і приймати обґрунтовані рішення.

Ключові напрями удосконалення створення позитивного організаційного клімату в державних структурах включають:

- організацію колективної діяльності працівників, стимулювання активності, ініціативи та творчості;
- визначення загальних інтересів, які об'єднують члени команди;
- засвоєння колективних традицій;
- організацію спільного відпочинку працівників;
- включення кожного працівника у колективне життя;
- сприяння розширенню загальнолюдських цінностей в колективі;
- врахування інтересів кожного працівника при виборі загальних компромісів;
- розвиток культури спілкування та комунікативних навичок;
- проведення спеціальних тренінгів для зміцнення командного духу та розвитку навичок командної роботи.

Відповідні стратегії та методи поліпшення комунікативних навичок спрямовані на досягнення конкретних результатів у сфері державного управління, створюючи інтенсивні та соціально мобільні форми комунікаційної взаємодії між різними галузями державного управління та місцевого самоврядування.

### **3.2. Рекомендації щодо розробки програми розвитку комунікаційних навичок керівника та формування організаційної культури органу державної влади**

У сучасному світі, де взаємодія відіграє визначальну роль у всіх сферах нашого життя, навички ефективного спілкування стають критично важливими, особливо для посадових осіб місцевого самоврядування. Таким чином, розвиток стилю спілкування стає необхідністю для успішного виконання завдань та досягнення позитивних результатів.

Один із ефективних методів вдосконалення стилю спілкування керівників органів державної влади - це участь у курсах підвищення кваліфікації. Ці заходи спрямовані на розвиток ключових комунікативних навичок, таких як вербальне та невербальне спілкування, навички слухання, виявлення емпатії, управління

конфліктами та інші аспекти, які сприяють будівництву позитивних та ефективних відносин з різними сторонами.

Однією з ключових переваг таких навчальних ініціатив є надання місцевим органам влади необхідних навичок для взаємодії за допомогою інтерактивного спілкування. Учасники отримують можливість освоїти нові комунікаційні техніки та стратегії, отримати конструктивний фідбек від тренерів, встановити контакти з колегами, обмінятися досвідом і навичками. Це сприяє кращому розумінню різноманітних стилів спілкування та розробці ефективних стратегій міжособистісного спілкування.

Крім того, навчання та курси підвищення кваліфікації допомагають місцевій владі збільшити розуміння соціальних та культурних потреб різних груп громадян. Це дозволяє їм адаптувати свій стиль спілкування до конкретних ситуацій та аудиторій, сприяючи тим самим зміцненню взаємин і побудові довіри зі співрозмовниками. Така трансформація стилю спілкування робить місцеву владу більш ефективною у вирішенні проблем та досягненні спільних цілей.

Навчання взаємодії з громадськістю, тренінги та курси також сприяють поліпшенню комунікації між місцевими чиновниками та представниками інших державних установ. Ці ініціативи надають можливість підтримки співпраці та обміну ідеями та інформацією між різними групами, роблячи спілкування між автономними комітетами ефективнішим і сприяючи успішній реалізації проектів.

Отже, курси підвищення кваліфікації впливають на розвиток стилю спілкування посадових осіб місцевого самоврядування, сприяючи поліпшенню навичок інтерактивного спілкування, адаптації до різних аудиторій і розумінню соціальних та культурних потреб. Ці знання і навички допомагають посадовцям місцевого самоврядування ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяти розвитку місцевих громад.

Запропоновані нами засоби розвитку комунікативних навичок можуть виступити як механізм для створення позитивного організаційного клімату в державному органі:

Ключове значення комунікативних навичок для ефективного розвитку організаційного клімату: лідерство вимагає від керівників чіткого та ефективного висловлювання, уважного слухання та створення атмосфери взаєморозуміння. Програми менеджменту допомагають виявити та розвивати ці ключові аспекти комунікації.

Тренінг емоційного інтелекту для підвищення емпатії: розвиток емоційного інтелекту – це здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також виявлення співчуття до емоцій інших. Тренінг емоційного інтелекту сприяє покращенню самопізнання та зниженню конфліктів.

Використання сучасних технологій у комунікації: застосування внутрішньої комунікації, віртуальних конференцій та онлайн-курсів поліпшує взаємодію між співробітниками за допомогою сучасних технологій.

Організація тренінгів та семінарів в компанії: проведення тренінгів і семінарів в компанії виступає важливим інструментом для розвитку комунікативних навичок. Ці заходи надають не лише теоретичні знання, але й практичні вміння для ефективної комунікації в колективі.

Система моніторингу та оцінювання результатів: імплементування системи моніторингу та оцінки рівня комунікативних навичок дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати стратегії розвитку.

Створення культури спілкування в організації: важливо, щоб розвиток комунікативних навичок відбувався в контексті позитивної культури спілкування. Команда, що цінує взаєморозуміння, відкритість та взаємопідтримку, може досягти великих результатів.

Розвиток комунікативних навичок в організаціях є ключовим для успіху та стабільності. Використання вищезазначених інструментів сприяє не лише поліпшенню комунікації серед співробітників, але й формує позитивний організаційний клімат, що стає основою для розвитку та успіху організації. Крім того, керівництво може використовувати нашу програмну пропозицію та рекомендації для аналізу та розвитку організаційної культури свого державного органу.

Ця програма розвитку комунікаційних навичок та організаційної культури розроблена, щоб допомогти керівникам органів державної влади вдосконалити свої комунікаційні навички та підвищити ефективність організації.

Програма розвитку комунікативних навичок посадових осіб місцевого самоврядування має бути спрямована на покращення їх здатності ефективно спілкуватися з громадою, зацікавленими сторонами та іншими учасниками процесу прийняття рішень. Виділено ключові елементи, які слід враховувати при розробці такої програми:

**Оцінка потреб:** почніть з оцінки комунікаційних потреб і проблем, з якими стикаються органи місцевого самоврядування. Це можна зробити за допомогою анкетування, фокус-груп, інтерв'ю та аналізу наявної інформації. Визначте ключові проблеми та обмеження, з якими стикаються керівники в цьому контексті.

**Розробіть цілі та завдання:** встановіть конкретні цілі та завдання, яких досягне програма. Наприклад, це може покращити навички публічних виступів, ефективне слухання, письмове спілкування, взаємодію зі ЗМІ тощо.

**Підготовка навчально-методичних матеріалів:** розробити навчальні програми та матеріали, що відповідають цілям і завданням програми. Це може включати навчання, семінари, вебінари, навчальні посібники, відеоінструкції та інші ресурси. Переконайтеся, що документи чіткі, практичні та легкодоступні для посадових осіб.

**Рольові ігри та симуляції.** використовуйте рольові ігри та симуляції, щоб розвивати свої навички спілкування. Це дозволяє офіцерам відтворювати ситуації з реального життя та практикувати свої навички в безпечному та контрольованому середовищі. Ігри можуть включати ситуації взаємодії з журналістами, публічні виступи, переговори зі стейкхолдерами та інші сценарії.

**Індивідуальні консультації та наставництво.** запропонуйте керівникам можливість отримати індивідуальну консультацію та наставництво від досвідчених експертів з комунікацій. Це допоможе їм визначити свої сильні та слабкі сторони та розробити індивідуальний план розвитку.

Практика внутрішнього та зовнішнього обміну досвідом: створення можливостей для місцевої влади обмінюватися досвідом та знаннями. Це може включати організацію конференцій, семінарів і робочих груп, де учасники можуть обмінюватися досвідом і вчитися один в одного.

Оцінка та моніторинг прогресу: розробити систему оцінювання та моніторингу прогресу в розвитку комунікативних навичок офіцерів. Використовуйте об'єктивні показники для вимірювання успіху та визначення можливостей для вдосконалення.

Постійне навчання та підтримка. забезпечте агентам постійне навчання та підтримку для розвитку їхніх навичок спілкування. Проводьте регулярне навчання, відповідайте на запитання та надавайте ресурси для подальшого розвитку.

Керівник повинен не тільки знати питання державної політики та завдання очолюваного ним органу, а й бути хорошим керівником. Він повинен бути високоморально освіченою людиною, мати далекоглядність, духовне багатство та моральні якості, знаходити вихід у будь-якій професійній та життєвій ситуації. Ці управлінські якості проявляються у спілкуванні з підлеглими та колегами під час спільної діяльності.

Особливістю діяльності керівника на державній службі є спілкування, а професійна культура залежить від культури користування цим основним інструментом управлінської діяльності, адже, можливо, перевагою керівника є мовна культура, освіта та досвід роботи на державній службі. більше значення в оптимізації вашої власної управлінської діяльності. Одним із перспективних напрямів розвитку професійної культури керівника державного управління в сучасних умовах є розвиток культури управлінського спілкування.

У ході проведеного дослідження був розроблений чек-лист для керівників державних установ з метою активного впливу на розвиток організаційного клімату через наступні етапи:

Аналіз потреб та цілей державного органу: важливо провести ретельний аналіз поточного комунікаційного та організаційного клімату, визначивши ключові проблеми та управлінські цілі.

Консультації та залучення спеціалістів: залучення експертів з комунікацій та організаційного розвитку для консультацій та розробки програми. Проведення опитувань співробітників для вивчення їхніх потреб та очікувань.

Встановлення конкретних цілей і очікувань: визначення конкретних цілей для вдосконалення комунікативних навичок та програми кліматичної освіти, а також очікуваних результатів, пов'язаних з підвищенням продуктивності та задоволеністю працівників.

Розробка змісту курсу: створення структурованої програми, яка охоплює різні аспекти організаційної комунікації та управління. Інтеграція модулів, спрямованих на розвиток міжособистісного, групового та віртуального спілкування.

Вибір ефективних методів навчання: застосування різноманітних методів, таких як навчальні курси, рольові ігри, лекції та групові вправи, щоб надати можливість практичного використання нових навичок на роботі.

Розробка інструментів оцінки прогресу: створення системи оцінювання, яка враховує якість спілкування та організаційного клімату. Встановлення регулярних точок оцінювання та надання учасникам можливості самооцінки.

Залучення керівництва та підтримка вищих органів влади: активне залучення та отримання підтримки керівництва державного органу. Забезпечення фінансових ресурсів для впровадження програми.

Створення системи зворотного зв'язку: впровадження системи збору відгуків учасників і створення місця для їхніх думок. Реагування на отримані коментарі та внесення відповідних змін.

Забезпечення безперервного розвитку: розробка механізмів постійного оновлення та розвитку програми, враховуючи інновації в організаційному середовищі.

Організація рекламних заходів: проведення інформаційних кампаній та презентацій для популяризації програми серед співробітників. Запровадження механізмів поширення інформації про успіхи та позитивний вплив програми.

Загальний вплив керівника на організаційний клімат полягає у створенні стимулів для розвитку та підтримки сприятливого та продуктивного робочого середовища.

У рамках дослідження ми розробили дві концепції управлінських курсів, метою яких є розвиток комунікативних навичок керівників та створення організаційного клімату влади (див. Додатки А, Б).

Важливість процесу формування організаційного клімату включає 8 аспектів (див. табл. 3.1). Основна мета цієї програми – поглибити знання керівників про кліматичну освіту, її основні елементи, функції та механізми.

Даний курс може бути розроблено тренерами та фахівцями з державного управління, психології, а також з розвитку soft та hard skills, а також розміщено на Порталі управління знаннями НАДС.

Таблиця 3.1.

#### Цінність курсу

Стратегічне Управління	Курс допомагає керівникам розробити стратегії для створення та управління організаційним кліматом, що відповідає стратегічним цілям установи.
Лідерство	Навчання включає розділ про роль керівництва у формуванні клімату, що допомагає керівникам стати ефективними агентами змін.
Ефективність та Задоволеність Персоналу	Курс спрямований на покращення ефективності та задоволеності персоналу шляхом розвитку позитивної організаційного клімату.
Комунікації та Конфліктологія	Компоненти курсу з комунікацій та управління конфліктами допомагають керівникам покращити взаємодію та розв'язання конфліктів в колективі.



Система Оцінки та Моніторингу	Учасники вивчають інструменти вимірювання стану та ефективності організаційного клімату для постійного вдосконалення.
Адаптація до Змін	За допомогою прикладів та кейсів, курс навчає, як адаптувати клімат до нових умов та змін.
Практичні Інструменти	Учасники розробляють власні проекти розвитку клімату, отримуючи можливість застосувати здобуті знання на практиці.
Курс Доцільності	Курс розроблено з урахуванням конкретних вимог та особливостей органів державної влади, забезпечуючи його доцільність для цільової аудиторії.

Наступний розроблений курс з розвитку комунікативних навичок керівників має спеціалізоване направлення у важливості комунікацій у процесі формування та розвитку організаційного клімату органу державної влади.

Основною метою даного навчання вважаємо надання керівникам органів державної влади необхідних навичок та стратегій для ефективної комунікації та формування позитивного організаційного клімату, сприяючи успішному управлінню та взаємодії в колективі.

Курс має на меті підготувати керівників органів державної влади до високоефективної комунікації та активної участі в формуванні позитивної організаційної культури, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та задоволеності персоналу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо підвищення компетентності державних службовців. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності будь-якого державного службовця, внаслідок чого підвищиться рівень професіоналізму та ефективності на посаді.

Ця програма розвитку комунікаційних навичок місцевого самоврядування має на меті покращення здатності посадових осіб ефективно спілкуватися, взаємодіяти зі стейкхолдерами та громадськістю, а також підвищення рівня довіри та розуміння в суспільстві. Важливо забезпечити систематичний підхід до навчання та розвитку комунікаційних навичок, а також врахувати індивідуальні потреби та особливості посадових осіб.

## ВИСНОВКИ

Дослідження ролі комунікаційних навичок керівника як важливого фактору формування організаційного клімату в органах влади привело до теоретичних і практичних висновків. На сучасному етапі розвитку держави вдосконалення державного управління стає необхідною складовою частиною доброчесності та пріоритету у процесі реформування державного управління. Державна служба передбачає реалізацію функцій і завдань держави, тобто повноважень державних установ.

Розвиток комунікативних навичок керівників і формування організаційного клімату в органах державної влади визначають прозорість, відкритість та ефективність у роботі, сприяють місцевій автономії. Нижче представлені більш детальні висновки щодо стилів спілкування та комунікативних навичок:

**Роль стилю спілкування:** використання обличчя, мови та тону голосу, невербальних сигналів, а також підхід до підлеглих і ефективне слухання грають ключову роль у взаємодії місцевих керівників і чиновників.

**Ефективне спілкування:** стиль і навички спілкування призначені для підвищення якості взаємодії між агентами та керівниками, чітко та зрозуміло доносячи інформацію.

**Довіра і розуміння:** чесність, відкритість та прозорість у спілкуванні створюють довіру та розуміння між представниками місцевої влади та керівником.

**Освіта та навчання:** Систематична освіта та навчання є важливими для розвитку стилів та навичок спілкування, охоплюючи різні аспекти, такі як активне слухання, емпатія, навички вирішення конфліктів тощо.

**Практичне застосування:** Розвиток стилів та навичок спілкування вимагає практики в реальних ситуаціях, таких як публічні виступи та зустрічі.

Важливо зауважити, що вдосконалення комунікативних навичок керівників вимагає постійного самоаналізу, навчання, освіти та практики. Це сприяє

побудові відкритого, довірливого та ефективного діалогу, що є ключовим для успішного розвитку місцевих громад та зміцнення демократії.

В процесі дослідження було проаналізовано сутність та механізми формування організаційного клімату. Нами було встановлено, що комунікаційні навички керівника мають визначальний вплив на організаційний клімат в органах державної влади. Ефективна комунікація в цьому контексті визначається як взаємодія керівника з підлеглими, колегами та іншими зацікавленими сторонами з метою досягнення спільних цілей та збереження позитивного організаційного клімату.

Також було розроблено концепції курсів для керівників з метою розвитку комунікативних навичок керівників у контексті формування організаційного клімату.

Загалом, розвиток організаційного клімату в органах державної влади є надзвичайно важливим аспектом, оскільки він визначає атмосферу та ефективність роботи установи. До ключових аспектів формування та розвитку організаційного клімату можна віднести:

**Ефективність та продуктивність:** позитивний організаційний клімат сприяє створенню мотивуючого середовища для співробітників.

**Комунікація та довіра:** при створенні сприятливого клімату важливо розвивати ефективну комунікацію. Відкритість та довіра взаємодії між різними рівнями управління стимулюють взаєморозуміння та покращують роботу органів державної влади.

**Мотивація та задоволеність працею:** задоволеність працею та внутрішня мотивація працівників є ключовими для забезпечення стабільності та розвитку органу державної влади. Сприятливий організаційний клімат допомагає створити умови для розвитку цих аспектів.

**Збереження талантів:** позитивний клімат є чинником, який привертає та утримує висококваліфікованих фахівців.

**Підвищення інноваційності:** запозичення нових ідей та інновацій є ключовим для розвитку. Організаційний клімат, що сприяє відкритості та

співпраці, може стимулювати творчість та інноваційний підхід до вирішення завдань.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість активного вдосконалення організаційного клімату в органах державної влади для забезпечення їхнього успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. Київ, 2016. № 4. С. 37-47.
2. Безрук В.М. Комунікативна компетентність в контексті сучасних дослідницьких концепцій та підходів. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 1(69). С. 23-27.
3. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 1(50). С. 139-148.
4. Bednar D.A. Relationships Between Communicator Style and Managerial Performance in Complex Organizations: A Field Study. *Journal of Business Communication*. 1982. vol. 19. P. 51–76.
5. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків, 2021. 21 с.
6. Бельська Т.В., Дегтяр О.А., Волик С.В. Лідерство і комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій для студентів спеціальності 281 - Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 51 с.
7. Бех І. Виховання особистості: особистісно-орієнтований підхід: науково-практичні засади. Київ : Либідь, 2003. 344 с.
8. Богданов В. Социально-психологические свойства личности. Львов: Майстерня читача, 1983. 179 с.
9. Бурлачук Л., Келесі М. Про критерії розвитку особистості. *Вісник Київського університету*. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. Вип. 2. Київ, 1996. С. 90-93.
10. Бухтатий О. Публічні комунікації демократичної держави : монографія. Дніпро : Журфонд. 2018. 340 с.

11. Васильківська В. В. Вимоги, що висуваються до державного службовця: закордонний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1 (26). С. 118–122.
12. Воловик В. Философия политического сознания : монографія. Запорожье: Просвіта, 2006. 204 с.
13. Волошина О. Форми прояву організаційного клімату в колективах державних органів. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України*. Київ, 2005. Т.7. Вип.4. С.83-88.
14. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. Київ, 2015. № 2. С. 157-170.
15. Ганущин С. Адаптація до предметності державного управління наукових підходів, теорій і моделей комунікацій. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3 (48). Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 76-86.
16. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. 2010. № 3. С. 5-13.
17. Гошовська В. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
18. Громова О. В., Оробінський О.С. Культура спілкування керівника як головний чинник ефективного управління колективом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: зб. наук.-практ. статей. 2018. № 62 (Спецвипуск). Додаток. С. 195-198.
19. Данюк В., Цимбалюк С. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ :КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Джонсон В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування: Пер. з англ. Київ : Просвіта, 2003. 128 с.
21. Дзяна Г, Андріїв М. Роль комунікації в реалізації компетенцій органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). Ч. 1. С. 72-79. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-3/doc/2/06.pdf>. (дата звернення: 15.10.2023).

22. Донченко Е. Социетальная психика. Київ : Просвіта, 1994. 362 с.
23. Дубенко С. Державна служба в Україні: навч. посіб. Київ : УАДУ, 1998. 168 с.
24. Желюк Т. Державна служба: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 576 с.
25. Завадський І. Менеджмент. Київ : Вид-во ЄУ, 2001. 542 с.
26. Зяйлік М. Комунікації як ефективний інструмент управління. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні* : матеріали І міжрегіональної науковопрактичної конференції. Т. : ТНТУ, 2019. С. 73-74.
27. Казмиренко В. Соціальна психологія організацій. Київ : Либідь, 2013. 308 с.
28. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 46-54.
29. Киричок О. Політична філософія в сучасному публічному дискурсі та політичному житті. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vpu/filos./kyrychok.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vpu/filos./kyrychok.pdf) (дата звернення: 15.10.2023).
30. Ковбасюк Ю. Енциклопедія державного управління : у 8 т.. Київ : НАДУ, 2011. 389 с.
31. Коломінський Н. Психологія менеджменту (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
32. Концепція реформи урядових комунікацій. URL: <http://mir.gov.ua/documents/56.html> (дата звернення: 29.10.2023).
33. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23-25.



34. Косар Л., Камініс Я. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, 2018. 136 с.
35. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. з між нар. участю. Ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103.
36. Куйбіда В. Публічне управління : термінол. словник. Київ : НАДУ, 2018. 224 с
37. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством* : матеріали наук.-практ. конф. (28 квіт. 2016 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 85-88.
38. Лазар О. Державна служба в Україні: навч. посіб. Київ: Дакор, 2005. 472 с.
39. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. № 4. 2020. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1618> (дата звернення : 18.11.2023).
40. Лєскова Л. Формування сприятливого організаційного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.
41. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / за ред. К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
42. Lipzig J.S., More E. Organizational Communication: A Review and Analysis of Three Current Approaches to the Field. *Journal of Business Communication*. 1982. vol. 19. P. 77–92.
43. Малиновський В. Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2003. 160 с.
44. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. № 1 (29). 2022. С. 93-98.

45. Мартиненко В. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. № 1(9). С. 59-63.

46. Мосора Л. С. Особливості прояву комунікативної поведінки державних службовців. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 груд. 2018 р.. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 119-121.

47. Nemov R. Psihologiya Kniga 1. Obshhie osnovy psihologii.. Hardcover, January 1, 1971. 300 P.

48. Обозов Н. Психология межличностных отношений. Київ : К.І.С., 1990. 193 с.

49. Олуйко В.М. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.

50. Орбан Л. Життєва перспектива особистості: акмеологічний аспект аналізу. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Вип. 1. Ч.1. Івано-Франківськ, 1996. С. 14-25.

51. Орбан-Лембрик Л., Гридчук Д. Психологія професійної діяльності і спілкування. Київ : Либідь, 1997. 108 с.

52. Орбан-Лембрик Л. Вплив соціально–психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ, 1999. С 23 34.

53. Орлова Н.С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

54. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 30.10.2023).

55. Панчук В. Психолого-педагогічні фактори підвищення професіоналізму викладача вищої школи. Луцьк : ЛГУ, 1996. 200 с.

56. Парыгин Б. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения. Харьков : ХГМУ, 1981. 198 с.

57. Пархоменко Н.М. Сутнісні характеристики комунікативних практик в аспекті реалізації інформаційної функції держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2021 № 53. С. 4-7.
58. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 56–65.
59. Петровский А. Социальная психология. Харьков : ХНУ ім. Каразіна, 1987. 251 с.
60. Письменний І. В. Етнос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5–11.
61. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL : <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049> (дата звернення: 29.09.2023).
62. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI, зі змінами URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 15.10.2023).
63. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, зі змінами. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2023).
64. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 05.09.2023).
65. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.09.2023).
66. Про освіту: Закон України від 9.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 02.03.2023).
67. Raigorodsky D. Practical psychodiagnostics. S: SGU, 1998, 654
68. Рачинський А. Керівник у державних інституціях : навч.–метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2009. 76 с.
69. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління. *Науковий вісник Державне управління*. № 1. 2018. С. 91-99.

70. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 1. 2014. С. 15-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_1_4) (дата звернення: 19.09.2023).
71. Свенцицкий А. Социальная психология управления. Харьков : ХНУ ім. Каразіна, 1986. 403 с.
72. Семикіна М. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони*. Сер. «Економіка та підприємництво». 2009. № 6. С. 197-200.
73. Сергеева Л. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ : Лілея-НВ. 2015. 296 с.
74. Серьогін С. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т.4, № 8. С. 57-64
75. Сисоєва С. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті. Київ : ВІПОЛ, 2001. 502 с.
76. Сікорська Л. Особливості формування здорового організаційного клімату в підрозділах державної служби охорони. *Науковий вісник Львівського Державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 2. С. 122-133.
77. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління* 2018. Вип. 1(54). Ч. 1. С. 56-61.
78. Сохань Л. Життєвий шлях керівника. Київ : К.І.С., 2017. 218 с.
79. Стадник В. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
80. Титаренко Т. Життєвий світ особистості: Етапи становлення. *Філософська і соціологічна думка*. 1991. № 1. С. 49-58.
81. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка і суспільство*. Вип. 20. 2019. С. 593-598.
82. Трофімов Ю. Психологія управління: підручник. Ктїв : Либідь, 2003. 560 с.

83. Фурман А. Психокультура української ментальності. Тернопіль : ТНТУ, 2002. 328 с.
84. Хожило І. Соціально-орієнтований підхід до професіоналізації кадрів державної служби України: сутність та теоретичне обґрунтування. *Держ. упр. та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3. С. 195-203.
85. Хожило І. Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця. URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/index.html> (дата звернення : 17.11.2023).
86. Циба В. Соціологія особистості: системний підхід. Київ : КНЕУ, 2000. 168 с.
87. Чалдини Р. Психологія впливу. Київ : Знання, 2000. 538 с.
88. Чаплай І.В. Комунікація в державі та суспільстві: термінознавчі аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1109> (дата звернення: 14.10.2023).
89. Черноног Є. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 458 с.
90. Чмут Т. Етика ділового спілкування. Київ : КНЕУ, 2010. 80 с.
91. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. Київ : МАУП, 2000. 482 с.
92. Юркевич Г. Психологічні детермінанти розвитку особистості керівника. Івано-Франківськ : Прикарпатський університет ім. Василя Стефаника, 1999. 173 с.
93. Ястремська О. Державна служба: теорія і практика. Харків : ХарПІ-УАДУ, 2002. 324 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### **Концепція Курсу «Створення позитивного організаційного клімату»**

*Мета курсу:* надати керівникам органів державної влади необхідні знання, навички та інструменти для ефективного формування та підтримки позитивного організаційного клімату в організації.

Модулі Курсу:

- 1) Вступ у концепцію організаційного клімату:  
Визначення організаційного клімату та його ролі в успіху організації.  
Розгляд ключових аспектів, що впливають на клімат.
- 2) Аналіз потреб та очікувань персоналу:  
Застосування методів анкетування та спостереження для визначення потреб та очікувань персоналу.  
Розробка стратегій відповідно до виявлених потреб.
- 3) Побудова ефективної комунікації:  
Розгляд різних стилів комунікації та їх вплив на клімат.  
Розробка навичок емпатії та активного слухання.
- 4) Лідерство та заохочення:  
Вивчення підходів до керівництва, які сприяють створенню позитивного клімату.  
Розробка систем заохочення та визнання.
- 5) Управління змінами та впровадження інновацій:  
Розгляд стратегій управління змінами для стабільного формування клімату.  
Вивчення прикладів успішного впровадження інновацій.
- 6) Конфліктологія та розв'язання конфліктів:  
Навчання технік управління конфліктами та їх вплив на клімат.  
Розробка стратегій побудови позитивного взаємовідношення.
- 7) Стрес-менеджмент та збереження здоров'я:  
Вивчення впливу стресу на організаційний клімат.  
Розробка методів стресоменеджменту для забезпечення здоров'я персоналу.

8) **Забезпечення рівноправності та доступності:**

Визначення принципів рівноправності та їх вплив на клімат.

Створення плану дій для забезпечення доступності ресурсів та можливостей для всіх.

**Методи Навчання:**

Лекції та Дискусії: Теоретичні основи та обговорення кейсів.

Групові Вправи: Практичне застосування навичок в групових сценаріях.

Тренінги та Рольові Ігри: Симуляція реальних ситуацій та тренування реакцій.

Кейси успіху: Аналіз успішних прикладів створення позитивного клімату.

Вимірювання Прогресу:

Оцінка Знань: Тестування нарощених знань.

Оцінка Здібностей: Аналіз результатів групових та індивідуальних вправ.

Зворотній Зв'язок Учасників: Оцінка ефективності та задоволення курсом.

Цей курс спрямований на створення високопрофесійних керівників, які зможуть побудувати позитивний та стійкий організаційний клімат в органі державної влади, що сприятиме ефективності, та покращить робочі відносини та задоволення персоналу.

## **Концепція курсу «Розвиток комунікативних навичок керівників в умовах формування організаційного клімату в органах державної влади»**

### **1. Вступ**

Курс призначений для розвитку комунікативних навичок керівників в органах державної влади з метою поліпшення організаційного клімату. Комунікативні навички є важливим фактором в успішному керівництві та формуванні позитивного робочого середовища.

### **2. Мета курсу**

Надати учасникам знань, навичок і інструментів для вдосконалення комунікативної ефективності керівників з метою створення позитивного та продуктивного організаційного клімату.

### **3. Тематичні блоки**

#### *3.1 Основи комунікаційного керівництва*

Визначення ключових понять: комунікація, лідерство, організаційний клімат.

Роль керівника у формуванні клімату та комунікативних практик.

#### *3.2 Комунікаційні стратегії та тактики*

Розробка ефективних стратегій комунікації на різних рівнях управління.

Використання тактик комунікації в різних ситуаціях.

#### *3.3 Комунікація в кризових ситуаціях*

Реагування на кризові ситуації та збереження ефективної комунікації.

Управління іміджем та спілкування зі зацікавленими сторонами.

#### *3.4 Командна комунікація*

Сприяння комунікації в командах та вирішення конфліктів.

Розвиток колективної розуміння та спільних цілей.

#### *3.5 Технології та інструменти комунікації*

Використання сучасних засобів комунікації для поліпшення взаємодії.



Ефективне використання електронної пошти, відеоконференцій, соціальних мереж.

#### *4. Методи навчання*

Лекції та дискусії.

Рольові ігри та кейси для практичних вправ.

Групові та індивідуальні проекти.

Тренінги з розвитку конкретних комунікативних навичок.

#### *5. Оцінка та підтримка*

Система оцінювання засвоєння матеріалу.

Регулярний фідбек від тренерів та однолітків.

Забезпечення додаткових ресурсів для самонавчання.

#### *6. Підсумок*

Курс розрахований на підтримку керівників у розвитку їхніх комунікативних навичок для покращення організаційного клімату в органах державної влади, сприяючи створенню ефективної та взаєморозумілої робочої атмосфери.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Кривець Богдан Миколайович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти krivets.bogdan@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Комунікативні навички керівника як фактор формування організаційного клімату в органі державної влади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Кривець Б.М.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Широбокова О.О.