

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

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2819-з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Т.О. Масалова

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

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління,  
доцент, к.філос. н. Маліновська О.С.

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

Факультет соціології та управління

Кафедра соціальної філософії та управління

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії  
та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Масаловій Тетяні Олексіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

керівник роботи Широбокова Ольга Олександрівна, к.філос.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «25» травня 2020 року № 606-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи Дніпренко К. Запровадження комунікацій в суспільстві. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. Шепель В. Коммуникационный менеджмент. Москва : Гардарики, 2004. 400 с. Шипош И. Управление и руководящий работник. Москва: Профиздат, 2009. 560 с. Шульга М. Социальное управление. Киев : Центр учебной литературы, 2008. 215 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Дослідити історію формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «посадові особи місцевого самоврядування», «комунікативна компетентність». 3. Визначити принципи та методи дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. 4. Розглянути принципи та структуру механізму формування комунікативних навичок у посадових осіб органів місцевого самоврядування. 5. Розглянути класифікацію стилів спілкування посадових осіб органів місцевого самоврядування. 6. Визначити роль іміджу організації у підвищенні рівня комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. 7. Розглянути специфіку управління поведінкою працівника в місцевому самоврядуванні. 8. Сформулювати рекомендації щодо оптимізації використання іміджу організації у формуванні комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Широбокова О.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	25.05.2020	25.05.2020
Розділ 2	Широбокова О.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	26.06.2020	26.06.2020
Розділ 3	Широбокова О.О., доцент кафедри соціальної філософії та управління	03.10.2020	03.10.2020

7. Дата видачі завдання 25 травня 2020 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень - квітень 2020	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2020	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2020	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2020	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Липень - серпень 2020	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень - листопад 2020	<i>виконано</i>
8.	Систематизація висновків	Листопад 2020	<i>виконано</i>
9.	Нормоконтроль	Листопад - грудень 2020	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ Т.О.Масалова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.О.Широбокова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.В. Заїка  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 92 сторінок, 99 позицій у списку літератури.

ПОСАДОВІ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ІМІДЖ КЕРІВНИКА, КОМУНІКАЦІЯ.

*Мета дослідження:* здійснити аналіз іміджу організації як одного з інструментів формування комунікативної компетентності посадових осіб з його подальшим вдосконаленням.

*Об'єкт дослідження:* комунікативна компетентність посадових осіб органів місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження:* вплив іміджу органу місцевого самоврядування на формування комунікативної компетентності посадових осіб.

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

*Гіпотеза:* Серед факторів, що впливають формування комунікативної компетентності працівника, організаційний імідж є потужним соціально-управлінським інструментом, використовуваним індивідом для прийняття моделі соціальної поведінки.

*Висновки:*

1. Посадові особи органів місцевого самоврядування мають постійно вдосконалювати компетентності, які забезпечать високу результативність їх діяльності.

2. Комунікативна культура складає важливий компонент комунікативної компетентності, адже відображає статус професіонала.

3. Одним із методів розвитку комунікативної компетентності може стати тренінг, спрямований на вдосконалення комунікативних здібностей та моделювання комунікативної поведінки.

## SUMMARY

Qualification work consists of 92 pages, 99 literature sources.

LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS, LOCAL GOVERNMENT, COMMUNICATIVE COMPETENCE, MANAGER'S IMAGE, COMMUNICATION.

*Research purpose* is to analyze the organization image as one of the formation tools of the officials' communicative competence with its further improvement.

*Research object* is the communicative competence of local government officials.

*Research subject* is the influence of local government body's image on formation of the officials' communicative competence.

*Research methods* are analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional, statistical data analysis.

*Research hypothesis* is that organizational image, among other factors influencing formation of the employee's communicative competence, is a powerful social and management tool used by an individual in order to adopt a model of social behaviour.

*Conclusions:*

1. Local government officials must constantly improve their competencies, which will ensure high efficiency of their activity.
2. Communicative culture is an important component of communicative competence, because it reflects the status of a professional.
3. One of the methods of developing communicative competence can be training aimed at improving communication skills and modeling communicative behaviour.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Історія дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «посадові особи місцевого самоврядування», «комунікативна компетентність» .....	18
1.3. Принципи та методи дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	28
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	34
2.1. Принципи та структура механізму формування комунікативних навичок у посадових осіб органів місцевого самоврядування.....	34
2.2. Комунікативна компетентність керівника: класифікація стилів спілкування посадових осіб органів місцевого самоврядування.....	41
2.3. Роль іміджу організації у підвищенні рівня комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.....	49
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	64
3.1. Специфіка управління поведінкою працівника в місцевому самоврядуванні .....	64
3.2. Рекомендації щодо оптимізації використання іміджу організації у формуванні комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування .....	73
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Здійснення цілей розвитку та модернізації соціальних процесів у суспільстві, реформи та перебудова багатьох складових сучасної системи місцевого самоврядування обумовлює необхідність розвитку серйозної, науково обґрунтованої теоретичної бази соціально-управлінської думки, а також її практичної апробації.

Слід зазначити, що питання про специфіку комунікативних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування майже зовсім не представлено в українській науковій літературі. Крім того, недостатньо уваги приділяється опрацюванню тренінгів та майстер-класів, спрямованих на подолання комунікативних бар'єрів та підвищення рівня комунікативної компетентності.

Ця обставина підвищує значущість соціології управління, яка дозволяє здійснювати досить повний, цілісний опис та діагностику об'єктів управлінського впливу, їх соціологічний аналіз. Одним із таких обставин стає формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та загалом соціальна поведінка працівника. Кожна людина має власний певний перелік сформованих особистісних характеристик є стійкими, розвиваються і формуються у процесі онтогенезу.

Слід відмітити, що управління соціальною поведінкою працівника виступає важливою складовою забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом усієї організації, адже саме працівник є тим ключовим рушієм продуктивної трудової діяльності, від якого залежить результативність функціонування усіх інших сторін і відносин в організації.

Серед багатьох механізмів та інструментів управління соціальною поведінкою працівника важливе місце посідає імідж організації.

Державна комунікативна політика, заснована на застосуванні концептуально-дискурсивних систем, є інструментом комунікативного способу політичного управління, який належить до групи методів управління, заснованих на переконанні. Його відмінною характеристикою є використання

когнітивних механізмів формування певного сприйняття проведеного політичного курсу.

Комунікативна діяльність влади породжує безліч протиріч, які при несприятливих умовах можуть дестабілізувати політичну систему. Незважаючи на зовнішню демократичність, основна причина протиріч криється в неузгодженості інтенцій влади і очікувань як окремо взятої особистості, так і суспільства в цілому.

*Об'єкт роботи:* комунікативна компетентність посадових осіб органів місцевого самоврядування.

*Предмет:* вплив іміджу органу місцевого самоврядування на формування комунікативної компетентності посадових осіб.

*Мета.* Здійснити аналіз іміджу організації як одного з інструментів формування комунікативної компетентності посадових осіб з його подальшим вдосконаленням.

Згідно з метою маємо наступні *завдання:*

- дослідити історію формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- уточнити основні поняття дослідження: «посадові особи місцевого самоврядування», «комунікативна компетентність»;
- визначити принципи та методи дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- розглянути принципи та структуру механізму формування комунікативних навичок у посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розглянути класифікацію стилів спілкування посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- визначити роль іміджу організації у підвищенні рівня комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розглянути специфіку управління поведінкою працівника в місцевому самоврядуванні;



– сформувати рекомендації щодо оптимізації використання іміджу організації у формуванні комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

*Гіпотеза.* Серед факторів, що впливають формування комунікативної компетентності працівника, організаційний імідж є потужним соціально-управлінським інструментом, використовуваним індивідом для прийняття моделі соціальної поведінки.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Історія дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування

Фахівці, які вивчають особистість посадових осіб здебільшого використовують поняття якості, а не характеристики особистості. Така аналогія понять є наслідком включення до особистісних характеристик, але крім психологічних ще є й педагогічні, моральні, фізичні та інші. При цьому, певна більшість науковців серед яких Є. Яхонтова, С. Корчинський, Л. Тюптя, О. Тюптя, Н. Шмельова, М. Фірсов, Є. Студьонова, Т. Шевеленкова включають до професійних якостей – особистісні, називаючи їх – особистісно-ділові чи навпаки, до особистісних – професійні. У науці психологія до важливих психологічних характеристик особистості належать: самосвідомість, усвідомлення безперервності свого «я», індивідуальність (стійка своєрідність психічних процесів, станів, властивостей), саморегуляція, активність, релятивність (відношення особистості із оточуючими), структурна єдність психічних властивостей.

Основу наукових підходів у вивченні особистості посадової особи складають соціальні установки, атитюди про ідеального менеджера, педагога, психолога, працівника сфери соціального захисту населення як активну, творчу особистість [18; 46; 47; 49; 60].

Проте, спостерігається однастайність у тому, що найчастіше не професійні знання і навички, а особистісні якості фахівця багато в чому визначають успішність і ефективність роботи. Більш того, працівник органів місцевого самоврядування обов'язково сполучає професійні знання і навички та особистісні характеристики.

При підборі фахівців у першу чергу звертають увагу на такі особистісні якості як відкритість, динамічність, емпатійність, вміння спілкуватися з людьми, емоційна стійкість, зрілість, доброзичливість [52, с. 42].

Існують різні теоретичні підходи у вивченні особистості працівника органів місцевого самоврядування, які мають широкий і вузький аспекти трактування поняття особистісні характеристики чи особистісні якості.

Так, І. Іванова аналізуючи погляди таких вчених як Р. Овчара, Ю. Василькова, С. Корчинського описує «модель» посадової особи, яка включає декілька напрямків.

Один з яких представлений особистісними якостями, що зумовлюють професійне призначення спеціаліста: позитивна життєва спрямованість, дотримання етичних норм, цінностей, установок тощо [58, с. 66]. В той же час, як, Л. Тюптя, відзначає, що основою професійної діяльності виступають такі якості як професіоналізм і компетентність. Останні включають наступні вимоги: необхідний рівень знань, відповідні – медичні показники, емоційно-вольові риси, психічні процеси, морально-ділові якості [57, с. 60-65].

Спираючись на досягнення Ю. Мацкевич, які доводять, що одними із складових особи, яка безпосередньо контактує з людьми, необхідно розвивати уважність, спостережливість, терпимість, силу волі, самоконтроль, адекватну самооцінку, комунікабельність, емпатію та ін. [54, с. 13]. У результаті проведеного ним соціологічного дослідження, був виявлений образ майбутнього фахівця, керівника органів місцевого самоврядування.

До останнього автор відносить такі якості, як гуманістична спрямованість особистості, особиста і соціальна відповідальність, загострене почуття добра і справедливості, почуття власної гідності, повага гідності іншої людини, терпимість, ввічливість, порядність, емпатичність (співчуття), готовність зрозуміти інших і прийти до них на допомогу, емоційна стійкість, особиста адекватність по самооцінці, рівень домагань і соціальна адаптованість [5, с. 39].

Отже, комунікативна культура складає важливий компонент комунікативної компетентності та професійної діяльності, відображає статус професіонала.

У роботі посадова особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету, спілкування розглядається як специфічний вид людської діяльності, змістом якого є розвиток і удосконалення міжособистісних відносин.

Виділяють інформаційний, когнітивний, регулятивний, ефективний і інтерактивний аспекти процесу спілкування, тому що воно протікає як обмін продуктами духовної діяльності (думками, ідеями, уявленнями, почуттями, переживаннями, психічними станами), включає взаєморозуміння, взаємовплив, взаємовідносини і взаємодію людей. Існує певна етика в службових відносинах, що висуває чіткі вимоги до методів роботи з людиною. Проблема взаємовідносин влади і суспільства аналізувалася ще давньогрецьким філософами, потім дослідження продовжилися в працях Н. Макіавеллі, філософ Ж.-Ж. Руссо, Т. Гоббса, Дж. Локка.

Антоніо Грамші розглядає комунікативну взаємодія крізь призму інструментів демократизації відносин між державою і суспільством. Він зазначає, що на Сході держава була всім, а громадянське суспільство перебувало в первинному аморфному стані, тоді як на Заході взаємини між державою і громадянським суспільством завжди були впорядковані, і якщо держава починав хитатися, одразу ж виходила вперед міцна структура громадянського суспільства.

Сучасна комунікативна філософія покладена в основу досліджень К.Апеля, Ю.Хабермаса, К. Ясперса, В.Кульмана, Мак Люена, П.Ульріха, Д. Белла, Е. Тоффлера.

Серед авторів концепції масового суспільства слід виділити імена таких дослідників, як Г. Лебон, Г.Тарда, Х.Ортега-і-Гассет, К.Маннгейм, Г.Блумер.

Проблема взаємовідносин в площині «керуючі-керовані» активно обговорювалася в ході полеміки в громадянському суспільстві в 90-х рр. ХХ ст. в зв'язку з демократичними трансформації на пострадянському просторі.

Доцільність і функціональність комунікативної взаємодії органів державної влади і громадськості досліджувалася в роботах теоретиків конституційного ладу ХVIII-ХІХ ст. А. Гамільтона і Д. Меддісон. Вони стверджували, що призначення на високі посади у виконавчих, законодавчих і судових органах влади повинні здійснюватися з першоджерела влади – народу, і відбуватися за відокремленими один від одного каналами. Це призведе до утвердження системи стримувань і противаг, яка змусить правлячих наглядати один за одним і сама буде в змозі попереджати зловживання владою.

Французький політичний діяч Алексі Токвіль в ХІХ ст. справедливо стверджував, що для громадянського суспільства характерним є не примус, а добровільний вибір, не авторитет влади, а авторитет моралі. Тому держава і громадянське суспільство не протистоять один одному, а взаємодіють з високою продуктивністю, яка досягається через створення певних асоціацій, які безпосередньо не входять до складу громадянського суспільства і одночасно не є частиною державно-управлінського апарату, проте виступають полем для комунікативної взаємодії.

Габріель Тард, французький соціолог кінця ХІХ ст. відзначав, що суспільство є результатом системної взаємодії, живе до тих пір, поки в ньому прогресують певні форми взаємодії, а прогресують вони завдяки комунікації.

Тому комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості є важливим атрибутом ефективності функціонування системи державного та місцевого управління

Теоретики комунікативної взаємодії ХХ ст. Е. Гідденс, Х. Арентт, Н. Луман виходили з того, що комунікативна взаємодія передбачає досягнення певного співвідношення між владою, яка існує де-факто, згодою суспільства щодо реалізації політики державної влади та легітимізацією цієї влади. Все це є органічною складовою сучасного постмодерністського суспільства, в рамках

якого можливе затвердження певних форм і засобів позитивного ставлення громадськості до інститутів країни. Таким чином, мова йде про «владу комунікації», яка реалізується через певні форми взаємодії між органами державної влади та громадськістю. Тому можна говорити про стратегічний вплив комунікації на життєдіяльність суспільства.

На основі біхевіоризму в першій половині ХХ ст. сформульовані окремі розділи соціальної пропаганди, розроблені моделі комунікації, покладені в основу сучасної комунікативної політики (П. Лазерфельд, Г. Олпорт, В Шрамм, Г. Лассуел). Сучасні дослідники біхевіоризму шукають нові підходи в дусі філософії консьюмеризма і активно співпрацюють з урядами, зокрема у Великій Британії, Франції, США (Р. Талер, К. Санстейн, Д. Галперн).

Розвиток поглядів на комунікативний процес в системі державного управління показує, що розгляд державної комунікації, як односпрямованого процесу впливу комунікатора на аудиторію за допомогою різних засобів, змінилося акцентуванням уваги на зворотному зв'язку, обрахування якого надає державній системі стійкості існування і ефективності розвитку.

На думку Ю. Габермаса суспільні норми є легітимними не тому, що вони є обов'язковими для всіх індивідів, а тому, що ці норми добровільно приймаються всіма членами суспільства, досягається дискурсивна згода всіх членів суспільства за життєво важливими соціальними питаннями.

Обґрунтування правових норм відбувається не за допомогою практичного розуму і теоретичного опрацювання цих норм, а лише виключно у вигляді відкритої дискусії серед всіх членів суспільства. Ю. Хабермас вважав, що майбутнє за управлінням за допомогою колективного розуму, який здатний протистояти соціальній аномії (негативному ставленню індивідів до норм і цінностей існуючої системи), що розповсюджує ціннісну дезорієнтацію людей.

Проблеми, пов'язані з політичною комунікацією, як показано на практиці, дуже актуальні, і це призводить до того, що в даний час з'являється все більше робіт, досліджень, публікацій, пов'язаних з даною проблематикою. Однак часто ці численні роботи мають односторонній характер. Політико-комунікаційні

процеси, що вивчаються в них, розглядаються в рамках якогось певного теоретико-методологічного напрямку. На наш погляд потрібний всебічний підхід.

Першу групу складають роботи, в яких автори філософськи осмислюють комунікацію, вбудовують її в свою систему основоположних соціальних понять, розглядають комунікацію як підставу свого вчення про суспільство.

Поняття комунікації виникло і набуло поширення порівняно недавно, в середині ХХ століття. Його введення в науковий обіг пов'язано і дослідженнями в галузі кібернетики та теорії інформації. Новаторські уявлення про трансляцію та обмін інформацією привели до виникнення теорії комунікації, її широкому розповсюдженню за межі точних наук. У найбільш очевидній формі комунікацію і суспільство пов'язав німецький соціолог і філософ Н. Луман [65, с. 34]. Йому належить твердження, що суспільство є комунікація.

Інший напрямок у німецькій філософії представлено іменами К. Апеля та Ю. Габермаса [27, с. 12], які в основу своєї суспільної та етичної теорії поклали дослідження нормативних підстав комунікації. Не менш важливий внесок у вивчення природи комунікації, як і мови, зроблений англо-саксонською філософією, заснованою на фундаменті прагматизму.

Цінні теоретичні дослідження на стику філософії та соціології зробили сучасник Ентоні Гідденс та Ірвінг Гофман [14, с. 59].

Французька філософська традиція також у багатьох відношеннях збагатила вивчення комунікації, перш за все тим, що зробила новітні зміни в комунікативному просторі суспільства предметом свого основного інтересу. Французька філософія комунікації зачіпала вельми широкий спектр тем. Комунікаційна проблема є частиною філософії екзистенціалізму з його відчуттям персоналізму і самотності буття (Ж. Сартр, М. Шелер, М. Мерло-Понті, А. Камю) [23, с. 102].

Соціальний психоаналіз (М. Лакан, М. Фуко, Ж. Дельоз) [58, с. 72] вивчав такі комунікаційні проблеми, як: ідеологія, критика капіталізму, влада, модерн.

Комунікаційні проблематики були помічені і у французькому марксизмі (Л. Альтюсер, Ж. Бодрійяр, пізніше П. Бурдьє) [ 6, с. 89].

Ще більш близький до проблем комунікації був пост структуралізм з його інтересом до літературного дискурсу і критики символічного порядку (Р. Барт, Ж. Дерріда, П. Рікер) [4, с. 210]. Найбільш пильну увагу соціальному змісту комунікації приділено в працях К. Леві-Строса , Р. Барта, Ж. Бодріяра; зокрема праці П. Бурдьє, у них мова йде про соціальний порядок, структурований в комунікаційну перспективу.

До другої групи досліджень відносяться теоретико-методологічні роботи, пов'язані з «лінгвістичним поворотом» в гуманітарних науках. Вони присвячені розгляду проблем соціального пізнання і аналізу основ соціальних наук, особливо праці, що заклали основи неklasичної і постklasичного епістемології, в рамках яких актуалізується лінгвістична проблематика. Це роботи представників аналітичної філософії і, перш за все, одного із засновників цього напрямку Л. Вітгенштейна, в яких розкривається і детально аналізується поняття «мовних ігор» [8, с. 91].

До даної групи робіт слід віднести і праці класиків інтерпретативної парадигми, перш за все, Г.-Г. Гадамера [49, с. 56], а також М. Фуко та його роботи, присвячені аналізу феномена гуманітарних і соціальних наук. Крім того, інтерес з точки зору розгляду передумов і наслідків «лінгвістичного повороту» в соціальних науках представляють роботи Ж. Ліотара, Ф. Долмейра. Особливе значення мають роботи, сконцентровані на аналізі символічного характеру соціальних і, головним чином, владних практик, що дозволяє уявити соціальні факти як конструкти, в створенні яких мова відіграє найпершу роль. Істотним методологічним поштовхом для подібного роду рефлексії став «Курс загальної лінгвістики» Ф. де Сосюра, який сформулював принципи структурної лінгвістики [49, с. 102]. Цій праці багато в чому зобов'язаний своїми інтелектуальними джерелами французький структуралізм, в якому аналіз мови невіддільний від аналізу владних відносин і навпаки.



Слід зазначити, що подібна тематика характерна для вітчизняних робіт з політико-комунікаційної проблематики. Остання інтенсивно розробляється протягом 1990-х і початку 2000-х років. Сюди відносяться праці Ю. Степанова, А. Чудінова, Н. Мухарямова, Л. Мухарямової, М. Ільїна, В. Герасимова, О. Воробйової, Є Шейгал, Е. Опаріна, В. Демьянкова.

В цілому, незважаючи на значну кількість публікацій і серйозні досягнення в осмисленні політико-лінгвістичних феноменів, є і суттєві прогалини, пов'язані, перш за все, з домінуванням в дослідному полі «мова-влада» проблем мови над проблемами влади. Йдеться про те, що лише, невелика частина з перерахованих вище монографій, статей, збірників при аналізі політичного дискурсу виходить на власне політичні відносини, які (як і передбачається самими основами дискурс-аналізу) формують його специфіку.

Третю групу утворюють соціологічні роботи, присвячені аналізу сучасного суспільства, в яких розробляються поняття постіндустріального суспільства, інформаційного суспільства, мережевого суспільства (Д. Белл, Е. Масуда, Ф. Уебстер, Дж. Несбі). Сюди ж відносяться дослідження ролі інформації в сучасному світі, появи таких феноменів як «економіка знань», «когнітивний капіталізм» [90] і взаємопов'язані з ними футурологічні концепції (Е. Тоффлер, М. Кастельс, М. Мак-Люен) [5, с. 71].

Сучасний етап розвитку суспільства третього тисячоліття характеризується зростаючою роллю інформаційної сфери, що представляє собою сукупність інформації, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, які здійснюють збір, формування, розповсюдження і використання інформації, а також системи регулювання суспільних відносинах виникають при цьому. Інформаційна сфера, що є системо утворюючим фактором життя сучасного суспільства, впливає на стан політичної, економічної, оборонної та інших сфер інтересів будь-якої держави. Національна безпека країни безпосередньо залежить від забезпечення інформаційної безпеки, і в ході технічного прогресу ця залежність зростає. Для соціальних інститутів і індивідів стала можливою

участь в політичних подіях в режимі «on-line», незалежно від географічного місцезнаходження. Необмежений потік інформації нівелює значення міждержавних кордонів, створює континуум єдиного інформаційного глобального співтовариства і представляється нам, як одна з актуальних проблем теорії сучасної політичної комунікації, що вимагає детального вивчення. На думку Б. Крєтова для вирішення даної проблеми необхідно:

- вдосконалення системи формування і раціонального використання інформаційних ресурсів, що становлять основу науково-технічного і духовного потенціалу світового співтовариства;
- оптимізація використання інформаційної інфраструктури в інтересах підвищення рівня освіти сучасного світового суспільства;
- збереження і зміцнення моральних, культурних, ідеологічних цінностей суспільства;
- необхідний контроль за ресурсами, сайтами, що допускають пропаганду і агітацію розпалювання соціальної, расової, національної та релігійної ненависті і ворожнечі;
- необхідно доведення до міжнародної громадськості достовірної інформації про проведену зовнішню і внутрішню політику держав, особливо тих, які мають високий науково-технічний і військовий потенціал, їх офіційної позиції із соціально значимих подій міжнародного життя, із забезпеченням доступу громадськості до відкритих і достовірних інформаційних ресурсів;
- проводити систематичну роботу, спрямовану на розширення міжнародного співробітництва в галузі розвитку і безпечного використання інформаційних ресурсів, а також протидія загрозі розв'язання інформаційної війни [27, с. 101].

Теорія політичної комунікації є важливим напрямком в загальній теорії комунікації. Політична комунікація відіграє ключову роль в становленні інформаційного суспільства та відповідних структур владного регулювання в публічній сфері, а застосовуваний в актах політичної комунікації комплекс стратегій і тактик сприяє виробленню, отриманню та споживанню інформації,

що забезпечує можливість досягнення політичними суб'єктами поставлених цілей і завдань. Проведення ефективної політики неможливо уявити без використання технічних засобів, що маркує політичні процеси як соціо-технологічні, завданнями яких є цілеспрямована передача, обмін і захист інформації.

Отже, дослідивши наукові праці вчених, які по-різному розглядали поняття «комунікація» та «комунікативна політика». В основу сучасної комунікативної філософії покладені дослідження К.Апеля, Ю.Хабермаса, К. Ясперса, В.Кульмана, Мак Люена, П.Ульріха, Д. Белла, Е. Тоффлера.

Теоретики комунікативної взаємодії ХХ ст. Е. Гідденс, Х. Арндт, Н. Луман виходили з того, що комунікативна взаємодія передбачає досягнення певного співвідношення між владою, яка існує де-факто, згодою суспільства щодо реалізації політики державної влади та легітимізацією цієї влади. На основі біхевіоризму (П. Лазерфельд, Г. Олпорт, В Шрамм, Г. Лассуел) в першій половині ХХ ст. сформульовані окремі розділи соціальної пропаганди, розроблені моделі комунікації, покладені в основу сучасної комунікативної політики.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «посадові особи місцевого самоврядування», «комунікативна компетентність»**

Поняття і категорії будь-якої науки, виступають ідеальною формою відображення реальності у людському мисленні як результат теоретичного осмислення її сутності. Поняття і категорії науки утворюють її понятійно-категоріальний апарат, який представляє собою логічно побудовану систему спеціальних термінів, котрі дозволяють одноманітно трактувати і розуміти процеси і явища, що вивчаються. Складність аналізу понятійно-категоріального апарату соціальної роботи полягає в тому, що будучи досить молодою наукою, вона користувалася поняттями і категоріями, які вироблялися іншими науками: філософією, психологією, соціологією, юридичними науками. Як відомо, кожна

наука описує явища і процеси, виходячи із свого предмету дослідження, спираючись, при цьому, на ту чи іншу парадигму чи теорію. Саме цим і обґрунтовується друге завдання даної роботи: уточнити зміст і сутність основних понять з позиції визначеного предмету дослідження та поставленої мети.

Вивчення організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування передбачає в першу чергу визначення понятійно-категорійного апарату дослідження. Для цього потрібно щонайменше уточнити зміст понять «компетентність», «професійна компетентність», дати визначення поняття «організаційна компетентність» та розкрити його структуру. Актуальність теми наукової роботи зумовлена тим, що на сучасному етапі соціально-економічного та політичного розвитку держави роль компетентностей у цілому і організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування зокрема набуває особливого теоретичного та соціально-практичного значення.

Це спричинено реформуванням усіх галузей суспільного життя та особливостями реформи децентралізації, яка вимагає професіоналізму від суб'єктів представницької влади в Україні.

Для смислового аналізу ключових понять даної роботи нами були обрані наступні.

Посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету;

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади (також жителів сіл чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і Законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх

виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

Узагальнюючи різні тлумачення слова комунікація, виділимо чотири його основних визначення:

- передача інформації в людському суспільстві, в процесі соціальної діяльності людини;
- комунікація як біологічна взаємодія;
- шляхи сполучення, форма зв'язку, інші технічні системи;
- обмін інформацією в неживій природі, сфері [7, с. 88].

Комунікація – специфічна форма взаємодії людей в процесі їх пізнавально-трудової діяльності:

- відноситься до взаємодії людей;
- є специфічною формою;
- належить до пізнавально-трудової діяльності;
- можлива в процесі.

У дефініції в якості провідної ознаки визначається приналежність до пізнавально-трудової діяльності, умовою якої є взаємодія. Специфічна форма, процес виділені в дефініції як характеристики комунікації.

Очевидно, що в основі даного визначення лежить філософська діалектична пара: форма і зміст. Комунікація розглядається як форма, яка визначається через зміст, яким є взаємодія. Подібне визначення зводить поняття комунікація не стільки в ранг лінгвістичного, скільки філософського, форма, взаємодія, діяльність, процес осмислюються як якісь філософські категорії.

Виділимо основні дефініції як мінімальні, граничні одиниці плану змісту.

Комунікація – це є форма, комунікація – взаємодія, комунікація – діяльність.

Форма є «спосіб існування змісту, невіддільна від нього і служить його виразом» [33, с. 259]. Діяльність тлумачиться через взаємодію «взаємодія

людини з навколишньою дійсністю, в процесі якої людина свідомо і цілеспрямовано змінює світ» [33, с. 260].

Діяльність має кілька компонентів: взаємодія, людина, навколишній світ, цілеспрямованість, зміна; само по собі взаємодія вказує лише на «зв'язок явищ».

Отже, комунікація як діяльність має такі характеристики, як свідомість (свідомий – «мають намір, вчинений за роздумів, обдуманий» [33, с. 670], цілеспрямованість (цілеспрямований – «має чітко поставлену мету»). У ході роботи ми також будемо використовувати наступні поняття.

Комунікативний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід воліє будувати комунікативну взаємодію з іншими.

Приймаючи реакцію інших на свою поведінку близько до серця, індивід, використовуючи певний стиль може проявляти різні, неприборкані емоції, які мало сприяють встановленню ефективних відносин між комунікаційними сторонами.

Існує багато різних стилів, які використовуються людьми в міжособистісної комунікації. Так само як і багато підходів до визначення цих стилів. За основу виміру міжособистісної комунікації можна взяти такі дві змінні, як відкритість у комунікації та адекватність зворотного зв'язку.

Перший вимір включає ступінь відкриття або розкриття себе в комунікації для інших з метою отримання відповідної реакції від них, особливо їх реакції, що показує те, як вони сприймають нас і наші дії. Другий вимір показує ступінь, з якою люди діляться з іншими своїми думками і почуттями про них. Побудувавши на цій основі матрицю, де по вертикалі буде відкладено перший вимір, а по горизонталі – другий, можна виділити п'ять стилів міжособистісної комунікації [48, с. 29].

Комунікативний стиль пов'язаний із захистом себе характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотного зв'язку. Він широко використовується для того, щоб краще пізнати інших або більш правильно оцінити їх. Зазвичай індивіди, що використовують даний стиль, мало

відкриті для інших, але люблять обговорювати інших. Вони люблять слухати про себе, але не люблять обговорювати свої якості, особливо погані, з іншими. У середині матриці розташовуються індивіди, «продають» себе, якщо інші роблять те ж саме. Такий стиль називається «торгівля за себе» і характеризується помірними відкритістю і зворотним зв'язком, обмінюваними в процесі міжособистісної комунікації. Практика ефективної комунікації свідчить, що стиль, при якому індивід реалізує себе, більш бажаний і використовується в більшій кількості ситуацій [9, с. 87].

Комунікативний стиль індивіда визначається як реалізація себе і характеризується як максимальною відкритістю, так і максимальним зворотнім зв'язком. Комунікативний стиль пов'язаний із захистом себе характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотного зв'язку. Він широко використовується для того, щоб краще пізнати інших або більш правильно оцінити їх. Зазвичай індивіди, що використовують даний стиль, мало відкриті для інших, але люблять обговорювати інших.

Вони люблять слухати про себе, але не люблять обговорювати свої якості, особливо погані, з іншими. У середині матриці розташовуються індивіди, «продають» себе, якщо інші роблять те ж саме. Такий стиль називається «торгівля за себе» і характеризується помірними відкритістю і зворотним зв'язком, обмінюваними в процесі міжособистісної комунікації. Практика ефективної комунікації свідчить, що стиль, при якому індивід реалізує себе, більш бажаний і використовується в більшій кількості ситуацій [9, с. 87].

Досліднику С. Братченку вдалося емпірично виділити шість установок особистості на спілкування, відповідно до яких і обирається конкретний комунікативний стиль. Так, в наступних підрозділах розглядаються:

- діалогічна спрямованість;
- авторитарна спрямованість;
- маніпулятивна спрямованість;
- альтерцентристська спрямованість;

- конформістська спрямованість;
- індиферентна спрямованість.

Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі і сильні сторони та уміти вибрати оптимальний відповідно до конкретної ситуації [28, с. 56].

Комунікативні стратегії – це стратегії, які використовуються індивідом для подолання критичних моментів, що відбуваються, коли мовних конструкцій недостатньо для передачі думки людини. Е. Тароне найбільш докладно пояснює комунікативну стратегію:

- спроба двох співрозмовників знайти взаєморозуміння в смисловому навантаженні будь-якої ситуації, навіть в тому випадку, коли здається, що необхідні смислові структури зовсім відрізняються;
- спроба говорити та повідомити значимий зміст, незважаючи на деякі труднощі в міжмовних стратегіях.

Також виділимо три основні характеристики комунікативної стратегії:

- мета мовця – донесення основного сенсу до слухача;
- мовець вважає, для передачі цього сенсу необхідна лінгвістична або соціолінгвістична структура, яка у слухача відсутня.

С. Кордеро визначав комунікативні стратегії як систематичний метод, який використовується мовцем для вираження сенсу при зіткненні з деякими труднощами. Під труднощами тут розуміється відсутність базової граматики і лексики при вивченні мови [51, с. 68].

Комунікаційна політика – звід правил, позиція, а також опис можливої реакції на події в комунікативному просторі, в якому існує об'єкт комунікації.

Комунікативна політика держави визначає місію державної комунікативної стратегії по відношенню до комунікативного простору, є надбудовою над комунікативною стратегією, яка визначає набір тактичних засобів, які використовуються для досягнення певної комунікативної мети.

Мета комунікативної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікації (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору.



Основне завдання комунікативної політики – чіткий опис методів, способів і правил комунікації та недопущення застосування на практиці недостовірних, не повних і ситуаційних комунікацій, використання яких не відповідає цілям і задачам політики каналів комунікації.

Але вже Аристотель відзначав, що така надмірна єдність суперечить природі речей. Тому у вченні Аристотеля про державу комунікативна політика визнається як приватна власність, так і сімейне життя. [48, с. 402]. Цицерон розглядав державу як «надбання народу, а народ – не будь-яке об'єднання людей, зібраних разом будь-яким чином, а об'єднання людей, пов'язаних між собою згодою в питаннях права і спільності інтересів [48, с. 410].

Це окремі аспекти, але всі визначення щодо поняття держави, його сутності та ролі в правових відносинах можна представити у вигляді сформованих теорій. На перший план виступають теологічні теорії, що мають багатовікову історію. Вони сформовані в древніх державах Сходу, в Стародавньому Римі та Стародавній Греції. Головний аспект цих теорій пов'язує виникнення держави з божественною волею. Державна влада похідна від влади божественної, земним провідником якої і є церква (Іоанн Златоуст, Августин Блаженний, Фома Аквінський та ін.).

Необхідність пришвидшення соціально-економічних і політичних перетворень в українському суспільстві, забезпечення ефективнішого використання людського й господарського потенціалу, підвищення дієвості організаційних чинників управління, а також недостатня розробленість вітчизняною соціологічною наукою фундаментальних основ організації соціального управління зумовлює необхідність уточнення понятійно-категоріального апарату соціологічної теорії організації та управління для вивчення природи організаційних відносин, соціальної поведінки в організації і механізмів її формування в системах соціального управління транзитного суспільства.

Отже, проблемні питання, котрі пов'язані зі створенням такого іміджу організації, який би виступав фактором формування соціальної поведінки

працівника організації, вимагають і формування нових підходів до розуміння сутності окремих наукових категорій і понять організаційного управління. Відповідно, метою даного підрозділу є аналіз та узагальнення думок вітчизняних та закордонних науковців з приводу змісту ключових понять даного магістерського дослідження.

Понятійно-категоріальний аналіз продовжимо ще одним ключовим поняттям «імідж організації». Але спочатку звернемося до родового поняття – імідж.

Поняття «імідж» з'явилося із латинської *imago* – картинка, відображення, зображення, зв'язаного із латинським словом *imitare*, що перекладається як «імітувати». Згідно з тлумачним словником іншомовних слів, переклавши слово слід виявити, що імідж – це імітація, тобто подання зовнішньої форми якогось об'єкта чи особи. Він є уявленням про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою засобів масової інформації, реклами або пропаганди.

Поняття «імідж організації» відносно нове для українського соціологічного лексикону. Частіше воно вживається в політичній сфері стосовно політиків та лідерів організацій і рухів або в медіа-сфері. Разом з тим буде цілком обґрунтованим говорити і про імідж організації (виробничої, комерційної тощо), якщо під ним розуміти образ, який виникає в суспільній свідомості, в думці про ту чи іншу фірму, заклад, установу.

Узагалі іміджу властива стисла характеристика. Вона складається внаслідок злиття уявлень самої організації про себе і зафіксованих засобами масових комунікацій думок осіб, які оточують її. Ми проаналізували різні підходи щодо тлумачення поняття «імідж» і маємо наступні результати. Так, відомі психологи А. Петровський і М. Ярошевський під іміджом розуміють стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію тощо [34, с. 386].

Російський фахівець у сфері теорії управління і менеджменту організації Горшенев В. визначає імідж явища як стійке уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для цього явища [33, с. 47]. Ще він так характеризує імідж – «це відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт» [33, с. 57].

Цікавим, на нашу думку, є визначення, запропоноване О. Феофановим, спеціалістом з реклами та PR. Він пише: «Імідж – це образ, уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями (соціальними, естетичними, психологічними та ін.), не обґрунтованими в реальних властивостях самого об'єкту, але мають соціальну значущість для того, хто сприймає такий образ.

Імідж блокує раціональне пізнання об'єкту і в той же час своєю дією створює специфічну соціально-психологічну установку поведінки [49, с. 185].

До проблеми визначення іміджу зверталися також і західні вчені. Вони, як раз, намагалися поєднати термін «імідж» з певними організаційними формами: компаніями, організаціями, установами. Так, Ф. Котлер імідж визначає як «сприйняття компанії чи її товарів суспільством» [27, с. 318]. Інший американський вчений У. Ліппман з приводу тлумачення іміджу пише: «Імідж – це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий» [29, с. 128].

Будь-яка організація має свій імідж, інколи навіть поза залежністю від того, хто над ним працює і чи працюють над ним узагалі. Так, наприклад, про одні організації чи заклади говорять «їм можна довіряти», «це серйозна організація» і подібне; про інші – думки протилежні. В залежності від іміджу певної організації відбувається підвищення її престижу, легше здійснюється вихід на ринок товарів і послуг, збільшується її конкурентоздатність, налагоджуються партнерські стосунки тощо.

Підсумуємо вищезазначене, ми зробили понятійно-категоріальний аналіз. Завдяки цьому, можна виділити 6 напрямів особистості на спілкування, відповідно до яких і обирається конкретний комунікативний стиль. Наприклад, діалогічна спрямованість – орієнтація на рівноправне спілкування, на співробітництво, на спільну творчість, взаєморозуміння і взаємопідтримку. Отже, до висновків підрозділу, авторитарна спрямованість є проявом егоцентризму в спілкуванні, прагнення бути зрозумілим іншим при повнім ігноруванні проблем іншого, наявність ригідних авторитарних установок. Маніпулятивна спрямованість це витончена форма егоцентризму з орієнтацією на саморозвиток, власну вигоду за рахунок інтересів партнера, прагнення зрозуміти партнера по спілкуванню для того, щоб використовувати його в особистих цілях, небажання бути зрозумілим і розкритим.

Альтерцентристська спрямованість демонструє орієнтацію на добровільну відмову від рівноправності на користь партнера, прагнення зрозуміти іншого при відсутності бажання бути зрозумілим цим іншим. Конформістська спрямованість – орієнтація на сильнішого партнера, на формальне без дійсного його прийняття і розуміння, відсутність прагнення та установок до творчості і розвитку.

Індиферентна спрямованість виражена відсутністю вираженої орієнтації особистості в сфері спілкування, байдужність до проблем іншого і до свого спілкування, установка на суто ділові відносини з партнером, змістовні характеристики.

Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі і сильні сторони та уміти вибрати оптимальний відповідно до конкретної ситуації [28, с. 56].

Отже, комунікативний стиль індивіда визначається як реалізація себе і характеризується як максимальною відкритістю, так і максимальним зворотнім зв'язком. В ідеальних умовах цей стиль є бажаним, але ситуаційні фактори (політика організації, різниця в статусі) можуть спонукати індивіда, що володіє цим стилем, відмовитися від нього.

### **1.3. Принципи та методи дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Питання методології завжди було надзвичайно важливим для науки. Але вірне осмислення ролі методу в науці сталося не відразу. Найбільший внесок у дослідження наукової методології внесли такі видатні вчені в області конкретних наук як Г. Галілей, Р. Декарт, Г. Лейбніц, Ф. Бекон та інші.

Так, наприклад, Ф. Бекон порівнював метод зі світильником, який висвітлює подорожньому дорогу в темряві [30, с. 218]. Тим самим, вчений вказував на значущість наукового методу і прагнув створити такий, котрий міг би виконувати функцію знаряддя пізнання.

У другій половині XIX ст. з'являється ціла наукова галузь – методологія науки. Її формування збігається з виникненням систематичного наукового пізнання. Поступово осмислюється її пізнавальна мета – головне завдання методології науки полягає у вивченні тих методів, засобів і прийомів, за допомогою яких набувається і обґрунтовується нове знання в науці [31, с. 28].

У сучасній постнекласичній науці роль методології зростає багаторазово. Це пов'язано з появою різноманітних методологічних новацій, таких як застосування міждисциплінарних підходів і методів, що виникають на перетині декількох суміжних наук, використання ідей синергетики, розробка комплексних досліджень, які базуються на принципі системності і таке інше. Усі ці новації обумовлені складністю і неоднозначністю явищ і процесів сучасного соціального світу, який перестав бути лінійним і запрограмованим. Навпаки, в ньому посилюють свою дію самоорганізаційні механізми, наслідки яких інколи неможливо передбачити. У зв'язку з цим посилюється роль науки, на яку покладається відповідальність за вирішення цих складних проблем.

Але без обґрунтованої методології, вірно підібраних принципів, підходів і методів, наука навряд чи зможе виконати покладені на неї завдання. А оскільки об'єктом сучасних наукових досліджень стають складні, глибинні, часом латентні (приховані), а від цього важко відчутні соціальні процеси і явища, то роль методології зростає багаторазово.

Таким чином, визнаючи важливість методологічних підходів, принципів і, власне, методів наукового дослідження, даний підрозділ присвячено визначенню і обґрунтуванню можливості і необхідності застосування саме тих методів, які є доцільними у даній роботі.

Більшість сучасних видів діяльності мають складний характер, оскільки в них органічно поєднується декілька специфічних видів діяльності. Система комунікації належить саме до таких видів. Адже в ній у повній мірі поєднуються психологічні, педагогічні, соціологічні, правові, економічні та інші види діяльності. Це робить правомірним і доцільним використання різноманітних принципів, підходів і методів.

Спочатку визначимо, що представляють собою принципи науки. Принцип науки – це головне вихідне положення наукової теорії, що виступає як перше й найабстрактніше визначення ідеї як початкової форми систематизації знань. Ідеї та принципи створюють закони науки, що відбивають суттєві, стійкі та постійно повторювані об'єктивні внутрішні зв'язки між явищами, предметами, елементами, якостями [32, с. 74].

В основу даного дослідження будуть покладені такі принципи: принцип об'єктивності, причинності і діалектичного взаємозв'язку та принцип верифікації.

Принцип об'єктивності означає, що явища, які ми вивчаємо – існують об'єктивно, незалежно від нашої свідомості, є феноменами соціального світу і тому піддаються вивченню.

Принцип причинності і діалектичного взаємозв'язку означає, що всі явища, події у світі пов'язані між собою причинним зв'язком. Згідно даного принципу утверджується думка, що без певної причини явище чи подія не можуть відбутися, а також не буває подій, які б не мали певних наслідків.

Тільки на основі цього принципу можна підійти до вивчення реальної дійсності з позицій науки, використовуючи механізми доведення і практичної перевірки. Даний принцип був покладений нами у конструювання гіпотез дослідження. За допомогою даного принципу ми припустили, що серед

факторів, що впливають на соціальну поведінку та формування комунікативної компетентності працівника, організаційний імідж є потужним соціально-управлінським інструментом, використовуваним індивідом або групою індивідів для прийняття певної моделі соціальної поведінки

Принцип верифікації – це принцип, який базується на тому, що будь-яке твердження чи судження може і повинно бути емпірично перевірене. Даний принцип складає основу третього праксеологічного розділу магістерської роботи. Покладаючись на даний принцип ми будемо за допомогою діагностичних методів перевіряти ефективність формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Важливе значення у методології наукового дослідження належить також науковим підходам, спираючись на які ми можемо вивчати предмет дослідження.

На початку даного підрозділу було звернено увагу на той факт, що у системі місцевого самоврядування використовуються психологічні, юридичні, економічні, педагогічні форми роботи. Це доводить правомірність застосування міждисциплінарного підходу до дослідження об'єкту і предмету даної магістерської роботи.

Міждисциплінарний підхід сьогодні став однією з характерних ознак сучасного соціогуманітарного знання, оскільки суттєво розширює пізнавальні можливості соціальних явищ. Необхідність застосування міждисциплінарного підходу виявилася вже при виконанні другого дослідницького завдання – уточнення змісту і сутності основних понять, які використовуються різними науками, наприклад, «комунікація» використовується в економіці, техніці, соціальному управлінні, в демографії, соціології, віковій психології, соціальній роботі тощо. Значить для повноти розуміння усіх цих явищ застосування міждисциплінарного підходу є об'єктивно необхідним.

Перейдемо до розгляду методів даного дослідження, які виступають безпосередніми процедурами і операціями, завдяки котрим отримується знання про об'єкт і предмет. У даній магістерській роботі будуть використані як філософські та загальнонаукові, так і специфічні методи соціальних наук.

Філософська методологія охоплює індуктивний метод Ф. Бекона, раціоналістичний метод Р. Декарта, діалектичний метод Сократа, Г. Гегеля, К. Маркса, феноменологічний метод Е. Гуссерля, системний метод Л. Берталанфі, У. Ешбі, Т. Парсонса та інших.

Основним філософським методом виступає діалектика [33, с. 316].

Із філософської методології нами буде застосовано діалектичний метод. Діалектика в перекладі з грецької означає «мистецтво сперечатись» або «міркувати». У первісному значенні діалектика – це мистецтво полеміки, логічний метод встановлення істини шляхом виявлення й подолання суперечностей у судженнях опонента; у сучасному філософському трактуванні діалектика – це вчення про найзагальніші закони руху як саморуху, розвитку як саморозвитку [33, с. 318].

Цей метод визначає шляхи будь-якого наукового дослідження, в тому числі й дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Він дозволяє дослідити їх у взаємозв'язку і взаємообумовленості, а також з урахуванням соціально-економічного розвитку.

Застосовуючи діалектичний метод, ми дослідили (діалектичний принцип розвитку) внутрішні і зовнішні чинники, що впливали на її формування комунікативних компетентностей, їх взаємозв'язок і взаємообумовленість (діалектичний принцип взаємозв'язку і взаємообумовленості). Також за допомогою діалектичного методу вивчалися суперечності, що виникають у ході саморозгортання даного процесу.

Із загальнонаукових методів доцільно використати системний метод, метод класифікації, порівняння та узагальнення.

Системний метод (або системний аналіз) виходить із розуміння загальної теорії систем, яка з'явилася у другій половині ХХ століття і трактує будь-яке явище як елемент складної системи, тобто як сукупність пов'язаних між собою елементів. В нашому дослідженні даний метод (разом з діалектичним) є основоположним, адже формування комунікативної компетентності посадових



осіб органів місцевого самоврядування представляє собою не що інше як складну систему взаємопов'язаних дій, способів і заходів, направлених на вирішення проблеми. Крім того, призначення системного методу у даному дослідженні полягає не просто в аналізі органів місцевого самоврядування, а в системному розгляді тих сукупностей елементів, з яких ця система складається, а також зв'язків між ними. Системний аналіз орієнтує нас на те, щоб в цілісній системі соціальної роботи виокремити окремі елементи (дії, заходи), проаналізувати їх функціонування як самостійних, а потім у взаємозв'язку з іншими елементами. Крім визначених основоположних методів (діалектичного і системного), в даному дослідженні будуть використані майже усі загальнологічні методи: систематизація, порівняння, узагальнення.

Метод систематизації використовується при дослідженні специфіки формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Метод порівняння дозволив виявити домінантні фактори, що впливають на перспективи розвитку даної сфери. Метод узагальнення використовується нами під час підведення підсумків з кожного розділу та при написання висновків усієї магістерської роботи.

У якості методів емпіричного дослідження використовувалися різні діагностичні методи: аналіз документів, статистичні дані, опитування. Зміст цих методів докладніше буде розкрито у наступному розділі.

Таким чином, за результатами праці над першим розділом можна зробити наступні висновки. На основі аналізу наукових джерел було визначено сутність ключових понять, якими ми будемо оперувати при розкритті об'єкту і предмету дослідження.

В цілому під формуванням комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування ми будемо розуміти, перш за все, спеціально проведені дії за допомогою конкретних способів (діагностичних методів), які дозволять виявити ефективність цієї роботи, тобто співвіднести затрачені зусилля, фінансові та інших ресурси з очікуваним результатом.

Проаналізовано стан наукової розробленості обраної теми в

різноманітних джерелах (Законах, монографіях, наукових статтях, документах, підручниках), що дало змогу в подальшому виявити перспективи власного наукового пошуку.

Визначені методологічні прийоми, підходи і методи, за допомогою яких буде здійснюватися дослідження формування комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Написання першого розділу створило необхідне методологічне підґрунтя для безпосереднього теоретичного аналізу об'єкту і предмету даної магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Принципи та структура механізму формування комунікативних навичок у посадових осіб органів місцевого самоврядування**

Успішність спілкування як багатогранного процесу, що включає обмін інформацією, взаємодію та сприймання учасниками один одного, значною мірою залежить від характерних для учасників рис, якостей, властивостей, що проявляються у спілкуванні, тобто комунікативних якостей особистості, реалізація яких можлива лише у спілкуванні. Сказане дає підстави розглядати проблему комунікативних якостей через призму аналізу трактування категорії «спілкування».

На сучасному етапі розвитку філософської, педагогічної і психологічної наук відсутня єдина парадигма спілкування, що пов'язано з різними позиціями дослідників у вирішенні передусім питання про характер взаємозв'язку категорій «спілкування» і «діяльність». В широкому розумінні спілкування розглядається як особливий вид діяльності – комунікативної. У вузькому – як відносно самостійна категорія та одна із сторін людського буття. Спробу синтезувати різні підходи зробила Г. Андреева, яка трактує спілкування і як спільну діяльність, і як своєрідний продукт цієї діяльності [25, с. 114].

Проте, при наявності розбіжностей в поглядах, спільність їх виявляється в тому, що в них поділяється точка зору на єдність спілкування і діяльності, яка виявляється в наявності спільної якості – бути відносно самостійними формами соціальної активності індивіда. Відмітимо, що у психологічній літературі, не виявлено теорії чи підходу, які б давали чітке і усестороннє обґрунтування поняття «комунікативні якості» [14, с. 78].

Але, можна виділити декілька напрямків аналізу комунікативних якостей:

1. аналіз якості спілкування в контексті підготовки до майбутньої професійної діяльності. Дослідження спрямовані на вивчення та удосконалення комунікативних здібностей, умінь, навичок, комунікативного потенціалу та компетентності, комунікативної підготовки у двох аспектах:

- в рамках майбутньої педагогічної діяльності як комунікативні якості педагога;
- в контексті психології бізнесу та управління (формування спеціалістів менеджменту та керівників будь-якого рангу), тобто, через призму ділового спілкування;

2. аналіз комунікативних якостей як особистісних якостей та властивостей, які проявляються в повсякденному житті людини [14, с. 96].

Аналіз наукової літератури дозволив відокремити наступні поняття, що відображають сутність «комунікативних якостей»: комунікативний потенціал, комунікативна компетентність, комунікативні здібності, комунікативні навички та вміння, комунікативні якості, стиль спілкування, мотиви спілкування та потреби у спілкуванні, комунікативні установки.

Комунікативний потенціал особистості являє собою притаманні особистості об'єктивні і суб'єктивні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно і є внутрішнім резервом індивіда [37, с. 78]. Виокремлюються наступні складові та характеристики комунікативного потенціалу особистості: комунікативні можливості, наявні комунікативні сили, які можуть бути використані в діяльності; психологічні властивості, які набуваються в реальних умовах спілкування і взаємодії з іншими; комунікативні можливості подальшого професійного розвитку; динамічність, яка сприяє розвитку або гальмуванню комунікативних властивостей та здібностей [36, с. 395].

До найважливіших особистісних проявів, які характеризують комунікативний потенціал відносяться рівень потреби у спілкуванні, його локалізованість та інтенсивність, комунікативна активність й ініціативність, наявність установки на спілкування з іншими людьми, особливості емоційного

відгуку на партнера, власне самопочуття людини у ситуації спілкування. Важливе значення мають також комунікативні навички і вміння [19, с. 13].

Комунікативний потенціал визначається мірою і формами товарищескості особистості, а також джерелом і міцністю контактів, які вона встановлює з іншими людьми [17, с. 83]. Також внутрішніми та зовнішніми факторами, які оцінюються нею у відповідності зі своїми комунікативними здібностями та інтересами.

Існують наступні характеристики комунікативного потенціалу: мотивація спілкування, комунікативні якості, перцептивно-рефлексивні можливості, емоційно-емпатійні можливості, комунікативні вміння та навички, комунікативні знання [55, с. 94]. Комунікативно-особистісний потенціал є комплексом комунікативно-особистісних властивостей [25, с. 167].

Його можна розуміти як притаманні особистості об'єктивні і суб'єктивні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно і є внутрішнім резервом індивіда.

Складовою комунікативного потенціалу є комунікативна компетентність. Її необхідно розглядати як сукупність спеціальних комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дають змогу індивіду орієнтуватися у соціальних ситуаціях, міжособистісних відносинах, приймати правильні рішення та досягати визначених цілей [36, с. 66].

Комунікативна компетентність – система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікативної діяльності в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії [34, с. 66]. В контексті дослідження ділової комунікації комунікативну компетентність розглядають як систему комунікативних знань, вмінь, навичок, що сприяють успішному спілкуванню та ефективній професійній діяльності [37, с. 45]. Ряд дослідників розглядають комунікативну компетентність як інтегральне особистісне утворення.

Основними структурними компонентами комунікативної компетентності виступають теоретичні знання в області комунікативних дисциплін; комунікативні й організаторські вміння; комунікативний самоконтроль; вміння

продуктивно виходити з конфліктної ситуації; комунікативні якості мови; емпатія [37, с. 67].

Посадовець місцевого самоврядування зазвичай направлений на соціальну сферу, тому необхідною умовою її вибору є соціальна спрямованість особистості, наявність відповідних соціальних якостей: гуманізму, доброзичливості, справедливості, відповідальності, терпеливості, врівноваженості, готовності стати на захист клієнта, прийти на допомогу, підтримати.

Крім володіння необхідними знаннями, уміннями, навичками, фахівець орієнтований на життя і сприйняття інших людей, має певну систему цінностей, які узгоджуються і не вступають у протиріччя із сутністю і змістом соціальної роботи, поведінку, яка не суперечить суспільним нормам і традиціям тощо [50, с. 42]. Тобто, крім певних професійних вимог, до працівників місцевого самоврядування висуваються високі вимоги, які стосуються його особистісних характеристик. Так, у науці, існує поняття психологічні характеристики, які утворюють структуру особистості. Психологічна характеристика – одна із форм відображення даних про індивідуальні особливості особистості, колективу чи групи. Вона може включати будь-які особливості людини, діяльності, функціонування психічних процесів і т.д. [44, с. 76].

Досить детально проблема особистісних характеристик вивчена у роботах Т. Шевеленкової [65; с. 66] та Н. Шмельової [68, с.52].

Автори розглядають особистісні характеристики як професійні, відносячи до них основні професійні знання, вміння та навички. В цьому руслі І. Тащева аналізує відносні й абсолютні ознаки професійної придатності [62, с. 97]. До абсолютних ознак профнепридатності відносяться: негативна установка в сприйнятті людей похилого віку, свідоме сприйняття їх як людей з кепським характером, нав'язливих, буркотливих, незадоволених життям. Крім того, ознаками профнепридатності можна вважати такі характерологічні особливості претендента на посаду посадовця, як низький рівень емпатії, прояв геронтофобічних установок, високий рівень тривожності, запальність,

нестриманість, недостатньо сформованість милосердя і моральності, несумлінне відношення до виконуваної роботи.

До відносних ознак профнепридатності претендентів звичайно відносять низький рівень професійних знань в області психології пізнього віку і не сформованості у них навичок спілкування.

До обов'язкових якостей і умінь посадової особи органів місцевого самоврядування відносяться наступні:

- емпатійність;
- психологічна компетентність;
- делікатність і тактовність, гуманність, милосердя;
- організаторські і комунікаційні здібності;
- висока духовна культура і моральність; соціальний інтелект (уміння адекватно сприймати й аналізувати соціальні ситуації та інших людей);
- уміння бути цікавим для навколишніх;
- спрямованість на інтереси, потреби і захист людського достоїнства клієнта;
- прагнення до постійного підвищення професійних знань;
- уміння дотримувати конфіденційність службової інформації й особистих таємниць клієнта;
- чесність і моральна чистота в професійних справах [68, с. 39].

Існує шість груп найбільш важливих професійних якостей посадових осіб, зайятих в соціальній сфері:

- професійна компетентність: високий рівень освіти і культури;
- доброзичливе відношення до людей: доброта, любов до людей, чуйність, почуття жалю, симпатія до інших [62, с. 48].

Емоційно-позитивне відношення до людей багато в чому залежить від конкретного досвіду цієї особистості, від історії її взаємин з людьми.

Позитивний чи негативний досвід цих відносин однозначно формує і відповідну їхню систему. Багато психологів вважають, що людям із сильно

вираженою недовірою і недоброзичливістю до навколишніх недоцільно працювати в соціальній області.

1. Організаторсько-комунікативні здібності:

- висока комунікабельність;
- товариськість;
- уміння керувати людьми;
- впливати на їхні позиції і переконання;
- уміння викликати до себе довіра і підтримати їх у важку хвилину.

Самі працівники серед причин виникаючої у них професійної втоми називають невміння спілкуватися, брутальність людей, невміння «закритися», тобто , захиститися, відсутність взаєморозуміння.

2. Нервово-психічна витривалість:

- працездатність;
- енергійність;
- ініціативність;
- наполегливість у досягненні цілей.

Значимість нервово-психічної стійкості в діяльності соціального працівника величезна, адже їм приходиться зіштовхуватися з усілякими людьми, іноді не найкращими. Саме нервово-психічна перенапруга зайняла перше місце при опитуванні соціальних працівників про причини їхньої втоми.

3. Відношення до себе:

- адекватність представлень про свою особистість;
- уміння вирішувати власні проблеми;
- упевненість у власних силах;
- повага до себе (самооцінка, самокритичність, ідентифікація й ін.).

Дослідження показують, що найчастіше в невпевнених у собі людей виникає безліч власних проблем, рішення яких вимагає великих зусиль і великих витрат часу, і тому вони навряд чи психологічно здатні і готові до рішення чужих проблем.

Високий морально-етичний рівень:



- безкорисливість;
- чесність;
- порядність;
- відповідальність;
- висока моральність [35, с. 84].

Отже, ціль будь-якої роботи, яка полягає у спілкуванні з людьми вилягає в тому, щоб допомогти клієнту знайти своє власне рішення проблеми.

Працівник соціального напрямку допомагає людині виговоритися, зняти напругу, відновити впевненість у собі і встановити нормальні стосунки з навколишніми; розібратися в питаннях пенсії; допомагає зв'язатися зі спеціальними консультантами, що порадять, яку роботу він може краще виконати. Робота з родиною також допомагає соціальному працівнику розібратися в положенні і взяти участь в оздоровчому процесі.

Таким чином, професія посадової особи місцевого самоврядування спрямована на соціальну сферу, тому необхідною умовою її вибору є соціальна спрямованість особистості, наявність відповідних соціальних якостей:

- гуманізму;
- доброзичливості;
- справедливості;
- відповідальності;
- терпеливості;
- врівноваженості;
- готовності стати на захист клієнта, прийти на допомогу, підтримати.

До обов'язкових комунікативних якостей і умінь його відносяться:

- емпатійність;
- психологічна компетентність;
- делікатність і тактовність;
- гуманність;
- милосердя;

– висока духовна культура і моральність та інші.

В свою чергу абсолютною протилежністю означених якостей є профнепридатність, комунікативні аспекти якої пов'язані з низьким рівнем емпатії, проявом геронтофобічних установок, високим рівнем тривожності, запальністю, нестриманістю, недостатньою сформованістю милосердя і моральності.

## **2.2. Комунікативна компетентність керівника: класифікація стилів спілкування посадових осіб органів місцевого самоврядування**

Найважливішою умовою ефективності ділового спілкування службовця є знання ним власних комунікативних можливостей, рівня комунікативної компетентності. Відомо, що найчастіше до самоврядування йдуть упевнені в собі люди, більшість з яких бажають професійного зростання.

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

У даній ієрархії системоутворюючими є ключові компетенції, оволодіння якими розглядається в якості головного цільового орієнтиру при побудові навчального процесу на компетентнісній основі. Здатність посадовця володіти ключовими компетенціями та здійснювати їх обумовлюється особливою структурою свідомості слухача – його компетентністю як універсальною здатністю знати, розуміти, володіти способами діяльності, прогнозувати, діяти, рефлексувати свої дії і нести відповідальність за них у процесі діяльності.

Перелік ключових компетенцій визначається на основі головних цілей загальної освіти, структурного представлення соціального досвіду і досвіду особистості, а також основних видів діяльності місцевого самоврядування, що

дозволяють йому оволодіти соціальним досвідом, отримувати і передавати навички життя практичної діяльності в сучасному суспільстві. Основними вимогами в діловому спілкуванні, пропонованими службовцю такі якості як: комунікабельність (здатність легко сходитися в контакт з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину) і красномовство (здатність впливати словом). Ці якості складають набір природних обдарувань, що позначаються поняттям «уміння подобатися людям».

Володіння даними здібностями і постійні вправи в їх розвитку – запорука успішного створення особистого іміджу.

Отже, комунікативна компетентність постає як важлива складова професійної діяльності органів місцевого самоврядування, що пояснюється рядом причин. Перша причина – зростання вимог з боку держави до професійних якостей службовців. Друга причина може бути сформульована, виходячи з потреб розвитку практичних здібностей службовців (умінь, необхідних людині для досягнення успіху в особистому, професійному та суспільному житті), де однією з ключових є комунікативна компетенція. Третя причина полягає в тому, що комунікація не зводиться тільки до вербальної комунікації, а є способом і одночасно умовою існування будь-якого людського співтовариства.

В різних літературних джерелах можна зустріти чимало різновидів комунікативних стилів. Багато стилів концентруються навколо таких чотирьох: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

Людина, яка застосовує цей стиль обвинувачення, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування – негативний, обвинувачуваний. Він викликає негативні почуття в одержувача, і результати рідко бувають позитивними. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти – наявні.

За директивним стилем керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, одностороння. Не слід плутати цей стиль з позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотного зв'язку. У деяких випадках директивний стиль може бути ефективним. Шкільний учитель, що утомився від шепоту учнів, говорить: «Тихо!» і відновлює свою владу. Команда виконується, хоча, може бути сприйнята з невдоволенням [37, с. 12].

Стиль обвинувачення і стиль вирішення проблем, з погляду відправника повідомлення, практично протилежні, а директивний стиль і стиль переконань – біполярні.

Стиль обвинувачення не завжди є поганим, так як і стиль вирішення проблем не завжди є хорошим. У деяких ситуаціях необхідно давати вказівки, а іноді треба і обвинувачувати.

Стиль вирішення проблем може бути стомлюючим, що забирає багато часу, цей стиль не є панацеєю від усіх проблем [35, с. 64].

Досліджуючи способи взаємодії з іншими людьми в процесі спілкування соціальна психологія виділяє інші стилі:

- (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації);
- драматичний (перебільшення та емоційне забарвлення змісту повідомлення);
- спірний (агресивний, аби що доводить);
- заспокійливий (розслаблююча манера спілкування, що має метою зниження тривожності співрозмовника);
- вражаючий (стратегія, орієнтована на те, щоб вразити);
- точний (націлений на точність і акуратність повідомлення);
- уважний (виявлення інтересу до того, що говорять інші);
- натхнений (часте використання невербального поведіння – контакт, очі, жестикуляція, рух тіла і т.д.);

- дружній (тенденція відкритого заохочення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування);
- відкритий (являє собою прагнення безбоязно викладати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого «Я») [42, с. 134].

Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «рівень професійної компетентності особи» – це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками. На впровадження нового закону Національним агентством України з питань державної служби було підготовлено наказ від 20 липня 2012 року №148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті».

У додатку 7 згаданого наказу «Вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби» до необхідних умінь та навичок державних службовців відносяться комунікативні навички, а саме:

1. ефективна комунікація – здатність до ефективного обміну інформацією та думками як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації, розробки політики та прийняття спільного рішення;

2. надання консультацій і порад іншим – здатність надавати консультації чи компетентні поради з управління чи іншого кола питань щодо технічних проблем чи питань, пов'язаних із системою або операцією;

3. зв'язки з громадськістю – вміння досягати взаємопорозуміння та доброзичливості між організацією та іншими людьми, громадськими організаціями і суспільством у цілому шляхом поширення повної і правдивої інформації та оцінки зворотної реакції, цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею;

4. управлінська адаптація – вміння пристосовувати власні стилі і методи керівництва до особливостей об'єкта управління;

5. управління та підтримка інших – вміння спрямовувати діяльність та заохочувати людей або окремих особистостей з метою досягнення запланованих результатів шляхом поділу (делегування) завдань, роботи і повноважень, підтримки нових ініціатив та здійснення нагляду за їх виконанням;

6. уміння працювати в команді – уміння створювати гарні робочі відносини та ефективно взаємодіяти з колегами, підлеглими, споживачами та партнерами з метою досягнення розуміння і підтримки на шляху реалізації цілей організації, розробки політики та прийняття спільного рішення;

7. вміння надавати інформацію колегам, підлеглим, споживачам та партнерам по телефону, у письмовій чи електронній формі;

8. вміння проводити зустрічі.

9. управління конфліктом – уміння впливати на процес конфлікту, забезпечуючи його переведення в раціональне русло діяльності людей, уміння аналізувати скарги, врегульовувати суперечки під час вирішення конфліктів з персоналом, осмислено реагувати на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів, обмежувати загострення суперечностей рамками конструктивного втручання у конфліктний процес.

Комунікативна компетентність передбачає наявність знань про:

- сутність державної служби;
- методи, структуру та механізми державного управління;
- принципи організаційної діяльності;
- технологію ділової комунікації;
- принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління;
- відбір висококваліфікованого персоналу;
- реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Сучасний працівник ОМС, працюючи над розширенням своєї комунікативної компетентності, повинен:

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

Підвищення професіоналізму управлінців повинно базуватися на усвідомленні духовної єдності всіх людей та міжособистісних контактах між ними. Це спосіб і знаряддя, за допомогою якого реалізуються ділові відносини між службовцями. Брак компетентності веде до руйнування особистісного спілкування та неіездатності вести ділову дискусію, усне і письмове спілкування. Гарантом ефективної діяльності органів державної влади стає підготовка та перепідготовка управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування, територіального управління і соціально-економічного розвитку та суспільно-політичних відносин, з урахуванням міжнародного досвіду. Освіта є найважливішим способом розвитку ділової комунікації публічних управлінців. До позитивних комунікативних якостей необхідно

віднести: порядність, справедливість, обов'язковість, повагу до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товарицькість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе [3, с. 79].

Вивчення технологій управлінського впливу та психологічних прийомів. Ділова комунікація службовців у системі управління – це сукупність технологій та прийомів взаємодії органів влади з народом (зв'язки з громадськістю) з метою встановлення правових ділових відносин в усіх сферах громадянського суспільства. Посадовці ОМС обов'язково повинні знати технології впливу людини на людину, вміти переконувати один одного, знати правила логіки і можливі помилки при використанні багатозначності слів, вміти знаходити та виправляти софізми і паралогізми, вивчати правила ведення переговорів і виступів перед аудиторією.

Навчання керівників вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника. Мета розвитку ділової комунікації – вміти вести переговори та переконувати співрозмовників чи то рівних собі (горизонтальні зв'язки), чи то нижчих або вищих за себе (вертикальні зв'язки), чи то виступаючи перед народом (зв'язки з громадськістю). Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що культура спілкування, мови, уміння мати дружні стосунки з людьми виступає критерієм комунікабельності і комунікативної компетентності керівника, менеджера, державного службовця, посадовця [1, с. 108].

Тому в умовах модернізації публічного управління для успішного досягнення поставленої мети, вирішення конкретної проблеми та встановлення міжособистісних ділових стосунків надзвичайно важливого значення набуває рівень комунікативної компетентності органів місцевого самоврядування.

Саме ділова комунікація й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, з'єднує людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство.



Організаційні компетентності є сукупністю, знань, вмінь та навичок щодо збирання та аналізу інформації, прийняття політико-управлінських рішень, комунікації та особливостей роботи з людьми, вирішення конфліктів, кінцевою метою чого є ефективне вирішення оперативних та стратегічних завдань професійної діяльності з мобілізацією необхідних ресурсів, зокрема і людських.

Поміж названих вмінь вважаємо найактуальнішими: комунікативну компетентність, оскільки роль комунікацій у сучасному суспільстві неухильно зростає, а мобілізувати людей на досягнення визначених цілей без обміну інформацією просто неможливо; володіння технологіями прийняття політико-управлінських рішень, оскільки посадовим особам будь-якого рівня доводиться ухвалювати безліч стратегічних, тактичних і оперативних рішень, від якості яких залежить доля багатьох людей; компетентність в управлінні конфліктами, оскільки конфліктність – природна властивість суспільно-політичних відносин, а в ситуації масштабних політичних реформ інноваційний конфлікт є перманентним і вимагає постійного реагування та коригування поведінки сторін-учасниць.

Організаційна компетентність посадової особи місцевого самоврядування передбачає наявність комунікативних умінь і навичок здійснювати соціальну взаємодію, що забезпечують результативність та ефективність вирішення професійних завдань, встановлювати адекватні міжособистісні та конвенціональні стосунки в різних ситуаціях.

Отже, комунікативна компетентність посадових осіб ОМС – це сукупність знань і умінь, володіння технологіями та прийомами встановлення тривалої взаємодії з територіальною громадою та органами державної виконавчої влади задля ефективного вирішення питань місцевого значення.

Серед базових організаційних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування ми виокремлюємо вміння управляти конфліктами – запобігати їм, прогнозувати, моделювати їх, уміння впливати на перебіг конфлікту, забезпечуючи його переведення в раціональне річище, уміння аналізувати скарги, врегульовувати суперечки в колективі, осмислено реагувати на

конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою уникнення деструктивного результату суперечностей, стримувати загострення конфлікту

### **2.3. Роль іміджу організації у підвищенні рівня комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування**

Соціальні методи управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівника, розвиток його особистості [2, с. 67]. Але при цьому не слід забувати, що управління покликане забезпечити ефективне функціонування організації, отримання можливо більшого корисного ефекту при як найменших зусиллях і витратах. Такого ефекту не можливо досягти без участі усіх працівників організації. А для цього необхідно забезпечити відповідну їхню поведінку, спонукати працівників до виконання управлінських команд.

Управлінські функції виконуються за допомогою спеціальних інструментів управління, які представляють собою сукупність важелів дії суб'єкта управління на об'єкт. З їхньою допомогою об'єкт можна спонукати виконувати управлінські команди. Управлінські інструменти підрозділяються на: економічні (вплив на матеріальні інтереси членів організації); соціально-психологічні (створення мотивації до активної творчої діяльності); соціокультурні (формування і використання культурних традицій і норм, іміджу організації); організаційні (створення організаційних зв'язків, розподіл функцій, прав, обов'язків) [57, с. 191].

В даному підрозділі магістерської роботи ми зосередимо свою увагу саме на соціокультурних управлінських інструментах, серед яких одне з вагомих місць займає імідж організації.

Імідж – категорія універсальна. Вона може застосовуватися до будь-якого об'єкту, який стає предметом соціального пізнання: до людини, організації (корпоративний імідж), соціальної позиції (імідж політичного діяча), професії (імідж соціолога), освіти (імідж випускника Запорізького національного

університету), а також до торгівельної марки (наприклад, Samsung або будь-якої іншої), до речей (імідж діаманта), до окремих споживчих характеристик матеріальних об'єктів (імідж якості).

Останнім часом все більшого значення набуває проблема іміджу організації саме при розробці ефективних систем соціального управління. Успішне управління сучасними організаціями потребує знання і розвитку теорії управління, проведення соціологічних досліджень з метою отримання інформації щодо суспільної думки, яка склалася про конкретну організацію, про стан її внутрішньої організаційної культури.

Актуальність дослідження управління соціальною поведінкою за допомогою іміджу організації обумовлена місцем і роллю іміджу у складній системі соціально-управлінських факторів, що спричиняють безпосередній вплив на соціальну поведінку працівників організації і покликаних вирішувати управлінські задачі.

Отже, створення позитивної репутації і престижу організації, тобто її іміджу, спрямоване на вдосконалення соціальних механізмів систематичного впливу керуючої підсистеми організації на керовану для збереження її якості і цілісності, забезпечення її ефективного функціонування, успішного просування до заданої мети.

Розкривши і обґрунтувавши значимість іміджу організації як інструменту управління поведінкою працівника організації, перейдемо безпосередньо до розгляду соціальної природи та сутності даного феномену.

Розпочнемо з визначення даного поняття. «Імідж організації або корпоративний імідж – це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей» [17, с. 5].

Сучасна організація створюється для досягнення конкретних цілей і здійснює свою діяльність в умовах різноманітних взаємодій, в оточенні, яке має різні інтереси: економічні, політичні, соціальні тощо. До того ж, організація постійно знаходиться у системі різноманітних взаємодій, які, безперечно, впливають на її діяльність і прийняття рішень. Тому регулювання цих складних

взаємодій є однією з найважливіших функцій організації, обумовлюючих успішність її діяльності. Не останню роль у цьому процесі відіграє її імідж.

Значення корпоративного іміджу для діяльності організації визначається його функціями: формування позитивного ставлення до компанії, диференціація однорідних компаній, наділення компанії додатковими «психологічними цінностями», адресна функція. Також виділяють такі функції, як збільшення інтересу громадськості до компанії, об'єднання зайнятих у компанії та формування командного духу, захист основної ідеї фірмового комплексу, транслювання загальних норм, мотивів задоволення потреб своєї цільової аудиторії та інші [15, с. 22].

Імідж організації – явище доволі складне. Глибокі дослідження з питань іміджу організації, що проводилися закордонними фахівцями, дозволили їм у середині 1980-х років виділити наступні вісім компонентів, що складають структуру іміджу організації: імідж товару (послуги), імідж споживачів товару, внутрішній імідж організації, імідж засновника й / або керівників організації, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж, бізнес-імідж організації [42, с. 39].

Більш детально зупинимося на внутрішньому іміджі організації, адже саме він є важливим мотивуючим фактором підвищення ділової активності персоналу.

Внутрішній імідж виступає одним зі структурних компонентів загального корпоративного іміджу організації, та має, відповідно до розглянутої вище структури, дві детермінанти: це організаційна культура та соціально-психологічний клімат в колективі працівників. Такій підхід є певною мірою обмеженим, тому що звужує перелік чинників впливу на процес формування внутрішнього іміджу організації.

У деяких публікаціях розглядається більше складна структура внутрішнього іміджу. Наприклад, Г. Почепцов розглядає такі складові моделі внутрішнього іміджу, як імідж керівника, організаційна культура, соціальні трансферти й соціально-психологічний клімат [37].

А. Бінецький виділяє такі елементи внутрішнього іміджу: відданість співробітників, моральний клімат у колективі, стимулювання персоналу, умови праці, фінансова стійкість, захист комерційної таємниці [9].

Як бачимо, не має однозначного тлумачення складових внутрішнього іміджу сучасної організації, відповідно, виникають проблеми і з визначенням факторів його формування.

Аналіз сучасних публікацій з питань управління іміджем показує, що внутрішній імідж визначається як образ організації, що складається у свідомості працівників цієї організації [4; 9; 11; 20; 33]. Працівники організації при цьому виступають у якості: фактору конкурентоспроможності організації; однієї із ключових цільових контактних аудиторій; джерела інформації про організацію для зовнішніх зацікавлених груп громадськості.

Внутрішній імідж несе на собі наступні функції:

- впливає на співробітників організації як мотивуючий фактор;
- впливає на реальних і потенційних здобувачів роботи, та, відповідно, на процес забезпечення організації кадрами;
- транслюється персоналом на зовнішні аудиторії й таким чином впливає на загальний корпоративний імідж організації.

Оскільки внутрішній імідж організації серйозно впливає на поведінку працівників організації, то доречно в цьому контексті розглянути фактори, що впливають на його формування.

Фактори, що формують, внутрішній імідж доцільно представити так:

- бізнес-імідж організації;
- імідж керівника;
- імідж персоналу;
- корпоративна культура;
- соціально-психологічний клімат у колективі й задоволеність (незадоволеність) співробітників ним;
- політика організації в області управління персоналом.

Хоча бізнес-імідж організації у багатьох дослідженнях традиційно відноситься до компонентів зовнішнього іміджу [19; 35; 37; 42], на наш погляд, він безпосередньо впливає на формування образу організації в очах співробітників, а отже і на розвиток корпоративних комунікативних якостей.

Такі складові бізнесу-іміджу, як надійність і репутація в бізнесі-співтоваристві, конкурентна позиція, реалізація інноваційного підходу в основній діяльності й у менеджменті, можуть як позитивно, так і (у разі їх відсутності або слабкості) негативно впливати на внутрішній імідж.

Усвідомлення своєї причетності до діяльності солідної конкурентоспроможної організації задовольняє потреби працівників у захищеності й відповідно впливає на мотивацію трудової поведінки. Крім того, тут відіграє роль і можливості самореалізації особистості в процесі трудової діяльності, які часто залежать від конкурентної позиції організації в цілому та її інноваційного потенціалу.

Отже, основною функцією бізнес-іміджу організації для власного персоналу є саме мотивуюча через реалізацію первинних (захищеність, безпека) і вторинних (самореалізація) потреб.

Імідж керівника є одним з компонентів загального корпоративного іміджу і містить у собі, крім зовнішньої, і внутрішню складову. Внутрішній імідж керівника – це цілісний несуперечливий образ керівника, що склався у свідомості працівників, відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятим у цільовій групі, і очікуванням, що висуваються членами групи до керівника [26].

Цілісність у даному контексті означає, що на образ впливають абсолютно всі фактори, що сприймаються навколишніми як характеристики персони керівника. Несуперечливість виступає як узгодженість окремих компонентів іміджу керівника. Крім того, найважливішою характеристикою іміджу керівника є відповідність цього іміджу корпоративній культурі.

Існують досить жорсткі уявлення про те, який керівник повинен бути в організації з певним типом корпоративної культури.

Так для культури кланового типу необхідний керівник, що має образ заступника, захисника, тобто керівник, орієнтований на персонал, при цьому велика увага приділяється його харизмі. У культурі підприємницького типу оптимальним для керівника є імідж процвітаючого бізнесмена, орієнтованого на досягнення ринкових цілей. В ієрархічній культурі доцільно формувати імідж керівника як талановитого менеджера, що є ефективним координатором й організатором.

Імідж керівника виконує як зовнішні (представницькі й комунікаційні), так і внутрішні функції. У якості основних внутрішніх функцій виділимо функцію моделювання, функцію мотивації та нормативну функції.

Реалізація функція моделювання полягає в створенні такого образу керівника, який буде зрозумілим та привабливим для підлеглих, викликати позитивний відгук з боку робітників, а відтак буде сприяти ефективному керівництву організацією. Мотивуюча функція полягає в прагненні підлеглих бути схожим на керівника. Нормативна функція полягає в тім, що керівник задає норми поведінки в організації, що може бути основою формування соціально-психологічного клімату. Особистісні цінності керівника та його особиста місія впливають на корпоративну культуру організації.

Імідж персоналу як складова внутрішнього іміджу складається з наступних змінних: компетентність персоналу (фахова компетентність, управлінські та інші навички, загальна ерудованість), культура персоналу (доброзичливість увічливість, акуратність, культура спілкування), соціально-демографічний профіль організації.

Перераховані характеристики можуть бути оцінені працівниками організації в процесі оперативних внутрішніх контактів досить повно. Особливо важливу роль грає імідж персоналу при адаптації знову прийнятого працівника в організації. Відповідно імідж персоналу активно впливає на імідж організації як роботодавця. Найважливішим детермінантом внутрішнього іміджу є корпоративна культура – система цінностей і переконань, що

поділяються всіма працівниками фірми, та визначає їхню поведінку та характер життєдіяльності організації [56, с. 392].

Компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства, влади, керівництва й підпорядкування; стилі розв'язання конфліктів; система внутрішніх комунікацій; цінності й світогляд співробітників; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали [51]. Е. Шейн запропонував до розгляду три рівні корпоративної культури: рівень артефактів, рівень проголошених цінностей і рівень базових уявлень [54].

Артефакти – це видимі організаційні структури й процеси (корпоративна форма одягу, мовні обороти, архітектура й планування будинку, символіка, ритуали). Вони впливають із більше глибоких рівнів культури, є вираженням цінностей, які сформувалися в організації за час її становлення, були привнесені засновником, керівниками й співробітниками. Артефакти впливають як візуальне імідж організації як у зовнішньому так і у внутрішньому аспектах.

Під проголошеними цінностями розуміються висловлювання й дії членів організації, які відображають загальні цінності й переконання.

Такі цінності задаються керівництвом організації найчастіше як основа стратегії. Співробітники, що сприйняли ці цінності, стають їхніми носіями. Керівники також є носіями цінностей організації, завдяки цьому імідж керівника реалізує свою нормативну функцію. У випадку, коли проголошені цінності приводять до успіху в підприємницькій діяльності, вони переходять на більше глибокий рівень – рівень базових уявлень. Базові уявлення перебувають на підсвідомому рівні і складають основи культури організації, які її члени вважають непорушними [54].

Крім мотиваційного впливу, що здійснює корпоративна культура на працівників організації, вона має зовнішній аспект. Базові цінності й уявлення, які привели організацію до успіху, можуть доводитися до відомості зовнішніх цільових контактних аудиторій і впливати на інші компоненти іміджу



(наприклад, на імідж продукту або послуги, через констатацію якості як чільної цінності).

Персонал організації як носій корпоративної культури сприймає запропоновані цінності на етапі адаптації, коли відбувається «притирка» елементів корпоративної культури й особистісних характеристик робітників. Цей етап може бути пов'язаний з адаптацією нового працівника в організації або з адаптацією нових компонентів корпоративної культури (зміни відбуваються у зв'язку зі зміною загальної стратегії). У кожному разі, з погляду формування позитивного внутрішнього іміджу, керівництву необхідно забезпечити «прийняття» працівниками корпоративної культури, оскільки це забезпечить ідентифікацію працівників зі своєю організацією, а значить і збіг особистих цілей і цінностей із цілями й цінностями організації, що є саме по собі мотивуючим фактором.

Для внутрішнього іміджу організації важливим є задоволеність або незадоволеність членів соціальних груп сформованими міжособистісними відносинами або так званим соціально-психологічним кліматом. Враховуючи значимість соціально-психологічного клімату, як елементу внутрішнього іміджу організації, на соціальну поведінку працівника варто розглянути фактори його формування.

Серед факторів впливу на соціально-психологічний клімат виділимо співвідношення (подібність або розходження) соціально-демографічних характеристик працівників, ціннісних орієнтацій і принципових соціальних установок, особистісні психологічні характеристики працівників, культуру соціальної групи, а також блок об'єктивних факторів, що характеризують умови праці.

Оскільки соціально-психологічний клімат має великий вплив на соціальну поведінку працівника, керівництву компанії слід докладати серйозних зусиль, спрямованих на формування комфортного соціально-психологічного клімату в організації. Це, в свою чергу, вплине як на задоволеність працівників (через позитивне індивідуальне самопочуття й

позитивну оцінку діяльності в колективі), так і сформує бажаний образ самої організації в очах цих працівників через відчуття особистісної цінності для організації.

Підводячи підсумок щодо внутрішнього іміджу організації та його впливу на соціальну поведінку працівника, варто зазначити, що він може складатися стихійно або формуватися цілеспрямовано. Стихійне формування внутрішнього іміджу найчастіше приводить до різноспрямованої дії іміджестворюючих факторів. Результатом може бути як відсутність бажаного мотиваційного ефекту, так і трансляція в зовнішнє середовище інформації, що негативно впливає на загальний організаційний імідж.

У зв'язку зі складною структурою категорії «внутрішній імідж» та перехресним впливом факторів формування, необхідно розробляти цілісну комплексну систему заходів щодо створення та підтримки позитивного внутрішнього іміджу організації. Пов'язані з цим витрати будуть виправдані, оскільки допоможуть «зняти» можливі негативні ефекти його стихійного формування.

Дослідження соціальної природи, типології і структури іміджу організації, проведене показало: по-перше, велику значущість іміджу організації в управлінні соціальною поведінкою працівника (власне кажучи, імідж організації виступає дуже сильним мотивуючим фактором); по-друге, з двох типів іміджу – внутрішній / зовнішній – саме внутрішній має найбільший управлінський вплив. На нашу думку, задачею внутрішнього іміджу організації є формування у працівників розуміння, для чого існує імідж організації, а також зв'язок іміджу з баченням стратегії розвитку компанії та її місією.

Проведення заходів з формування внутрішнього іміджу організації важливо і тоді, коли керівництво спостерігає низький рівень залучення персоналу в діяльність організації, а також при низькому рівні морального стану працівників, зокрема, низького рівня мотивації, зацікавленості в діяльності організації, її розвитку, відсутності будь-яких продуктивних ідей та активності [55, с. 69].

Аналіз наукових джерел, в тому числі і результатів прикладних соціологічних досліджень свідчать про те, що в організаціях, де працівники лояльні до іміджу організації і їм зрозумілі організаційні цілі і задачі, продуктивність праці значно вище, аніж в інших організаціях [51]. Але навіть в ситуації, коли працівник розуміє сутність та цінність іміджу – це ще не означає, що він може зробити власний внесок у розвиток організації і не підтверджує його «віру» в ідею іміджу. Отже, якщо зовнішні заходи спрямовані на створення емоційних зв'язків між компанією і споживачем, то метою проведення заходів щодо формування внутрішнього іміджу організації є створення аналогічних емоційних зв'язків між організацією і її співробітниками.

Таким чином, формування внутрішнього іміджу є не просто досягнення розуміння цінностей та унікальності іміджу, а й формування лояльності, прихильності працівника до власної компанії, досягнення високого ступеню зацікавленості працівника в успіху компанії, віри в її товар чи послуги.

Імідж організації є результатом комунікативної цілеспрямованої свідомої роботи. Управління іміджем – це заплановане, спрямоване подання інформації з прогнозованими наслідками реагування цільової аудиторії на цю інформацію. Йдеться про повністю кероване подання такої інформації, яка гарантовано забезпечить заздалегідь передбачувану поведінку. Іншими словами, це специфічне виробництво і подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу.

Внутрішній імідж організації створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера. У дещо ширшому розумінні – це і фінансове планування, і кадрова політика підприємства, і орієнтація, і тренінги співробітників тощо. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють такі цілеспрямовані програми, як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми заохочення співробітників.

Реалізація означених програм створює у працівників сталі уявлення про компанію, її діяльність, стандарти цієї діяльності, надає персоналові знання і

мотивацію, необхідні для презентації компанії клієнтам, орієнтує на професійне і компетентне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість персоналу у формуванні іміджу.

Внутрішньо-організаційні групи дуже чутливо ставляться до того, як компанія подається зовнішній громадськості. Оскільки вони є частиною даної фірми, то це зачіпає їхнє власне «єго».

Службовці сприймаються оточуючими як авторитети в усіх проблемах, що стосуються їх компанії. Вони опиняються у колі уваги друзів, сусідів, які звертаються до них за інформацією щодо подій на підприємстві, якщо воно потрапляє в пресу, стає об'єктом обговорення. Їх думці довіряють вже тому, що вони там працюють, і тому мають «все знати». Враховуючи той факт, що кожен член організації є невід'ємною частиною активу PR, що знаходиться на передньому плані роботи з зв'язків з зовнішньою громадськістю, їх потрібно готувати до цього, зміцнюючи у них почуття причетності до справ компанії.

Індивід, якого заохочують до розповсюдження інформації стосовно якоїсь ситуації, зацікавлений в пошуку шляхів вирішення проблеми.

Все разом укріплює психологічну атмосферу в колективі, культуру стосунків між його членами, що в свою чергу працює на позитивний імідж в очах оточуючих [52, с. 125].

Підтримка високого позитивного іміджу великих організацій у зовнішньому середовищі нерозривно пов'язана з комунікативними внутрішньо-фірмовими процесами. Середньостатистичний співробітник компанії може бути незадоволений взаєминами з безпосереднім керівництвом, темпами свого кар'єрного просування, але свою організацію в цілому він повинний пишатися, поважати, а в ідеалі – любити. Без цієї основи розраховувати на те, що працівник своєю поведінкою буде сприяти позитивному іміджу організації у зовнішньому середовищі неможливо.

Отже, для керівника, який формує внутрішній імідж організації, важливо знати, що механізмами такого формування є:

– створення і підтримка позитивних взаємин у колективі. Це означає, що між співробітниками різних рівнів і різних підрозділів існує довіра і взаєморозуміння. Працівник, який добре почуває себе у колективі, так само позитивно буде ставитися до оточуючих;

– поінформованість персоналу про зміни, що відбуваються в житті організації. Це дасть наступний ефект: по-перше, працівники відчуватимуть свою повну причетність до внутрішньо-організаційних справ, по-друге, володіння інформацією піднімає їхній власний імідж;

– передбачуваність вчинків і поведінки керівництва. Даний механізм підвищує почуття безпеки працівників. Будь-які дії, які є передбачуваними і прогнозованими, не викликають тривоги, відповідно привносять спокій і злагоду в поведінку працівника;

– забезпечення участі персоналу в процесі прийняття рішень. Це означає обов'язковий розгляд і оцінку ідей, висловлених підлеглими, і застосування на практиці позитивно схвалених ідей. Важливо відзначити, що не використовувати висловлені і схвалені пропозиції гірше, ніж узагалі не запрошувати співробітників до обговорення проблеми і прийняття рішень.

– наступна задача – правильно сегментувати цільову аудиторію (персонал), підрозділивши працівників за їхніми потребами, інтересам і професійними перевагами. Така сегментація дозволить правильно спланувати систему мотивації і заохочення. Виділяють такі цільові групи: керівники всіх рівнів (вони цінують якісну оперативну інформацію, не мають, як правило, потреби в коментарях); досвідчені службовці (їх цікавлять в більшій мірі неофіційні новини організації); новачки (для них важливо сподобатися усім відразу); молоді службовці, що випадково потрапили в колектив (вони практично байдужі до управлінської інформації). Для роботи з кожною групою персоналу потрібно застосовувати різні засоби комунікації, враховуючи їхні сильні і слабкі сторони.

Міжособистісне спілкування має для персоналу велике значення як джерело одержання управлінської інформації. Помічено, наприклад, що

роз'яснення, отримане від керівника вищої ланки, оцінюється співробітником більш високо, ніж роз'яснення безпосереднього керівника.

Спілкуючись з керівником вищої ланки, службовець відчуває свою причетність до вироблення корпоративної політики, важливих управлінських рішень [48, с. 167].

Оскільки час керівника коштує дуже дорого, безпосереднє спілкування його з підлеглими середніх і нижчих рівнів (особливо у великих організаціях) відбувається рідше. Як правило, керівник спілкується відразу з групою підлеглих. Є кілька типів таких зустрічей: відповіді на питання, що надійшли керівництву, найкраще звучать на загальних зборах і розширених нарадах; прийоми на честь корпоративного ювілею й інших значимих для організації подій збагачують взаємини з малими групами, зміцнюють взаємну довіру; відвідування робочих місць приносить ефект у тих випадках, коли керівник, відвідуючи співробітників безпосередньо на робочих місцях, приймає рішення щодо виходу з тривалої кризи.

Для налагодження комунікативних потоків, як механізму формування внутрішнього іміджу, у великих організаціях необхідно використовувати і формалізовані засоби спілкування. Електронна пошта дозволяє оперативно донести до великої аудиторії складну управлінську інформацію і коментарі до неї. Фірмова газета ідеально підходить для інформування колективу про поточні зміни у житті організації.

Регулярність виходу газети виправдує розміщення інформації будь-якого ступеня значимості. Зміст фірмової газети для кожної конкретної організації може бути різним, однак існує цілком визначений перелік тем, що можуть висвітлюватися в цьому виданні:

- інформація про вище керівництво;
- накази і розпорядження;
- структурна реорганізація;
- модернізації устаткування;
- перехід на випуск нової продукції;

- фінансові успіхи чи невдачі;
- звільнення, призначення, вакансії;
- ріст зарплати;
- зміни внутрішнього розпорядку і умов праці;
- скорочення штатів;
- перепідготовка кадрів;
- пільги співробітникам, премії, доплати;
- участь у професійних конкурсах;
- умови відпочинку, спортивні події організації;
- благодійна діяльність організації і таке інше.

Потрібно також враховувати нерозривний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства. Суттєво поліпшити зовнішній імідж організації можна шляхом покращення роботи персоналу, спрямованої на підвищення рівня обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на сприйняття організації суспільством. Позитивний зовнішній імідж тут же віддзеркалиться у внутрішньому іміджі.

Ще одним механізмом формування внутрішнього іміджу організації є створення іміджу кожного її працівника [7, с. 22].

Так, в процесі роботи в організації працівник і сам починає створювати свій власний імідж як професіонала-фахівця.

Елементами соціальної поведінки працівника, спрямованої на створення власного іміджу є:

- набуття досвіду, фіксування своїх досягнень, орієнтація на майбутні стратегічні результати; безперервна освіта, самовдосконалення, отримання додаткової освіти, спеціальні тренінги, курси, заняття;
- самопросування: презентація власних успіхів і досягнень, здійснення публічних виступів, розвиток комунікативних навичок;
- розвиток знань у професійній сфері, участь у конференціях і зборах, висловлювання власної точки зору, публікація статей, формування себе як експерта у професійній сфері;

– розвиток взаємовідношень, формування ділових зв'язків, широкого кола знайомих, колег, друзів, клієнтів, тобто таких соціальних зв'язків, які будуть свідчити про професійний рівень, освіту, досягнення.

При створенні власного іміджу не існує ніяких обмежень – самовдосконалення і самопрезентація здійснює позитивний ефект як на саму людину, так і певний соціальний вплив – ефект від діяльності людини на колектив, організацію, соціум. Тобто, людина здійснює внесок у суспільну діяльність, створюючи і вдосконалюючи свій власний імідж, тим самим розвиває й інших людей і впливає на успіх усієї організації.

Підводячи підсумок відмітимо, що формування сильного корпоративного іміджу є необхідною умовою не тільки досягнення організацією стійкого і довготермінового ділового успіху у бізнес-середовищі, але й могутнім інструментом впливу в середині організації на поведінку її працівників.

По-перше, сильний імідж організації дає ефект набуття організацією певної ринкової сили, у тому сенсі, що призводить до зниження чутливості до ціни.

По-друге, сильний імідж зменшує замінність товарів, а значить захищає організацію від конкурентів.

По-третє, сильний імідж забезпечує більш легкий доступ до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських тощо.

І, по-четверте, сильний імідж забезпечує внутрішню стабільність, оскільки працівники, співвідносячи себе з такою організацією, набувають вагомості у своїх власних очах та серед оточуючих (родичів, друзів) і всіляко своєю поведінкою будуть сприяти укріпленню сильного іміджу.



### РОЗДІЛ 3

## ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1. Специфіка управління поведінкою працівника в місцевому самоврядуванні

Для опрацювання даного підрозділу нами було проведено невелике емпіричне дослідження, за допомогою спеціально розробленої методики незакінчених пропозицій, спрямоване на аналіз комунікативної компетентності через комунікативні якості та стилі персоналу.

Визначаючи стратегію емпіричного дослідження, ми виходили із того, що комунікативні компоненти взаємопов'язані між собою і визначають специфічність комунікативних якостей.

Серед основних компонентів, які визначають успішність професійного спілкування посадовця були виділені: комунікативна компетентність, комунікативні здібності, комунікативні якості, мотиви спілкування та потреби у спілкуванні, комунікативні установки.

За цими показниками існують різноманітні методики, що дозволило отримати більш достовірні і об'єктивні знання про предмет дослідження.

Серед них тести «Діагностики соціальної емпатії», «Здібностей до самоорганізації в спілкуванні», «Вивчення типових способів реагування на конфліктну ситуацію» К. Томаса, опитувальник «Соціально-психологічні характеристики суб'єкта спілкування» Н. Завіниченко, «Потреби у спілкуванні Ю. Орлова та Л. Орлової, «КОЗ-1» Б. Федоришина та В. Синявського, «Комунікативної установки» та «Емпатичних здібностей» В. Бойка.

Емпіричне дослідження проводилося у декілька етапів. На першому, була вивчена комунікативна компетентність, що представлена самоконтролем у

спілкуванні, умінням продуктивно виходити з конфліктної ситуації та емпатією.

В обраних методиках, які спрямовані на вивчення вищевказаних характеристик досліджуються комунікативні схильності, які виявляються в умінні чітко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, у прагненні розширювати контакти, виявляти ініціативу, кмітливість, спритність робити психологічний вплив на людей на основі адекватного сприйняття і розуміння своєрідності особистості, активної взаємодії і спільної діяльності. Проаналізуємо методики на вивчення комунікативної компетентності.

Методика «Вивчення здібностей до самоврядування в спілкуванні» призначена для визначення мобільності, адаптивності в різних ситуаціях спілкування [16, с. 63].

Респондентам були запропоновані вислови, що стосуються різних ситуацій в спілкуванні. Наприклад : «Я відчуваю труднощі, коли намагаюся змінювати свою поведінку так, щоб вона відповідала поглядам різних людей і ситуаціям». Якщо вислови «вірні» або «швидше вірні» по відношенню до них, необхідно було поставити букву «в» поряд з відповідним номером вислову.

Для визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію використана методика К. Томаса [81, с. 23].

За допомогою даної методики можна виявити, наскільки респондент схильний до суперництва і співробітництва в різних групах, прагне до компромісів, уникає конфліктів, або навпаки намагається загострити їх, а також оцінити міру адаптації до спільної діяльності. Спеціалістам виконавчого органу були запропоновані по два способи вирішення конфлікту, необхідно підкреслити те, яке відповідає тому рішення, і яке він вважає за правильне.

По кожному з п'яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, поступливість) підраховують кількість відповідей, які співпали з «ключем». Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до

яких найбільш схильний респондент, а також тенденцій організації взаємостосунків в складних умовах.

Методика діагностики соціальної емпатії спрямована на вивчення емоційної чуйності, на переживання інших. Так як емпатія у формі співчуття або співпереживання пов'язана з умінням людини «проникати» в світ відчуттів інших людей. У різноманітних життєвих ситуаціях емоційний відгук залежить від адекватності сприйняття переживань людей, а також від уявлення про причини, що викликали їх. Така чуйність стає спонукальною силою, спрямованою на надання допомоги [16, с. 35].

Методика містить 33 твердження, зокрема, «Я приймаю близько до серця проблеми моїх друзів». Необхідно було дати відповідь, згадуючи які відчуття в подібній ситуації могли б виникнути особисто у них. Якщо ці переживання, реакції відповідають тим, що запропоновані в твердженні, то в бланку відповідей проти відповідного номера, необхідно підкреслити відповідь «так», а якщо вони інші, тобто не відповідають твердженню, то підкреслити відповідь «ні».

Свою думку потрібно було висловлювати вільно і щиро, тільки в цьому випадку можна одержати дійсно уявлення про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першим прийшла в голову.

Додатково, види емпатичних здібностей можна вивчити за допомогою опитувальника діагностики рівня емпатичних здібностей В. Бойка. Він включає шість видів здібностей, які необхідні для ефективною взаємодії із партнером: раціональність, емоційність, інтуїцію, емоційний відгук, комунікативність і наслідування [42, с. 49].

Для вивчення комунікативних труднощів, з якими зіштовхуються спеціалісти у спілкуванні може бути використаний опитувальник «Соціально-психологічні характеристики суб'єкта спілкування» Н. Завіниченко [10, с. 38]. Даний опитувальник включає певні характеристики, які потрібно оцінити по п'ятибальній шкалі відносно колеги по роботі. В результаті визначаються п'ять груп характеристик, які заважають у спілкуванні з колегою: експресивно мовні,

соціально-перцептивні, особливості ставлення звернення партнерів один до одного, вміння організувати взаємодію, індивідуальні характеристики. Для визначення рівня потреби у спілкуванні можна використати тест Ю. Орлова та В. Шкуркіна [42, с. 72]. Дана методика містить твердження, які корелюють з ознаками двох протилежних груп з високим і низьким рівнем потреби у спілкуванні.

Респондентам пропонується відповісти на наступні твердження: я люблю бути серед людей; мої турботи зникають, коли я перебуваю серед друзів, мені подобається висловлювати комусь свою симпатію та ін.

З метою вивчення комунікативного потенціалу може бути використана методика «КОЗ-1» Б. Федоришина та В. Синявського [22, с. 111].

Вона є тестовою, включає питання, які стосуються спрямованості особистості на взаємодію з іншими людьми, визначення наявності психотехнічних, експресивних та інтерактивних якостей, вмінь та навичок. Тестові твердження корелюють з ознаками двох протилежних груп рівнів прояву комунікативних здібностей: низький і високий.

Використання методики діагностики комунікативної установки В. Бойка стане у нагоді при виявленні рівня комунікативної установки і толерантності [4, с. 42].

Вона складається із двох частин. Перша частина опитувальника представлена 25 запитаннями, які характеризують негативні установки: прихована жорстокість, відкрита жорстокість, обґрунтований негативізм, необґрунтовані узагальнення, негативне спілкування. На запропоновані твердження потрібно надати два варіанти відповіді «так» чи «ні». Друга частина містить дев'ять поведінкових ознак: толерантність, егоцентризм, консерватизм, конфронтація, авторитарність, регламентованість, образливість, роздратування, дезадаптація.

Емпіричне дослідження проводилось у вересні 2020 р. серед працівників Запорізької міської ради.

Таким чином, в сучасній соціології та соціальній психології існують декілька методик спрямованих на діагностику комунікативних стилів та якостей співробітника. Вони переважно спрямовані на виявлення умінь чітко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, виявлення ініціативи, кмітливості, спритності робити психологічний вплив на людей на основі адекватного сприйняття і розуміння своєрідності особистості, активної взаємодії і спільної діяльності.

Особливе місце серед цих методик займають діагностики соціальної емпатії, типових способів реагування на конфліктну ситуацію, соціально-психологічних характеристик суб'єкта спілкування, потреб у спілкуванні, комунікативної установки, емпатичних здібностей.

У результаті якісної та кількісної обробки матеріалів емпіричного дослідження, їх аналізу та узагальнення, виявлено специфічні риси комунікативних особливостей фахівців системи соціального захисту.

За результатами обробки даних по методиці «Вивчення здібностей до самоорганізації в спілкуванні» серед опитуваних працівників наступні показники: у більшості – середній рівень (93,34%) у меншості високий і низький рівні (відповідно 3,33 та 3,33%). При середньому рівні переважає потреба бути в спілкуванні з самим собою, проявляти залежно від ситуації спрямованість на партнера, схильність до партнерства в спілкуванні.

Посадовці із високим рівнем відрізняються мобільністю в спілкуванні, умінням налаштовуватись на поведінку партнера, мають готовність до діалогу, здатні змінювати стиль спілкування залежно від ситуації, тоді як із низьким рівнем – стабільною моделлю спілкування, деякою ригідністю.

За результатами теста К. Томаса було виявлено перевищення у працівників такої якості, як співробітництво (тобто орієнтованість на отримання результату, який задовольняє обидві сторони) – 43,3 %; далі – компроміс (відсторонення від справи заради збереження відносин) – 23,4 %; потім уникнення (вихід із ситуації, відмова від вирішення проблеми заради духовного спокою) – 20 %; суперництво (конкуренція, щодо задоволення своїх

інтересів на шкоду іншим) – 13,3 %; і найнижче місце займає поступливість (принесення власних інтересів в жертву заради інших) – 10 %.

За результатами діагностики соціальної емпатії були одержані такі індекси емпатійності: високий – 43,3 %, середній – 50 %, низький – 6,7 %. Тобто, більшість опитуваних характеризуються адекватною здатністю розуміння емоційного стану іншої людини, проникненням в її переживання шляхом внутрішнього відчуття. Результати цієї методики доповнені даними, які отримані за методикою В. Бойка «Емпатичні здібності». Так, у 33% респондентів зафіксований середній рівень, а у 77 % – нижче середнього.

Високий рівень емпатійності дозволяє припустити, що дана категорія опитуваних має розвинене хворобливе співпереживання. Оточуючі використовують цих людей, як громовідвід, обрушуючи на них свої емоційні стани. Нерідко відчувають комплекс вини, побоюючись заподіяти людям клопоти; не тільки словом, але навіть поглядом бояться зачепити їх. В той же час вони самі дуже ранимі.

Середній рівень емпатійності, властивий переважній більшості людей. Оточуючі не можуть назвати цих людей «товстошкірими», але в той же час вони не відносяться до числа особливо чутливих осіб. Їм не чужі емоційні прояви, але частіше тримають їх під самоконтролем. Вважають за краще делікатно не виказувати свою точку зору, не будучи упевненими, що вона буде прийнята. Опитувані із нормальною емпатійністю не відрізняються розкутістю відчуттів, і це заважає їхньому повноцінному сприйняттю людей.

Низький рівень емпатійності, є однією з причин ускладнення контактів з людьми. Досліджувані з даним рівнем, віддають перевагу відокремленим заняттям конкретною справою, а не роботі з людьми. У них мало друзів, а тих, хто є, вони цінують більше за ділові якості і ясний розум, ніж за чуйність. Оточуючі не дуже дарують їм свою увагу.

При цьому були виявлені провідні показники емпатичних здібностей, які необхідні для ефективної взаємодії із партнером, вони проаранжовані по 5 позиціям. Провідне місце посідає наслідування (38%), тобто відрізняє цих

фахівців рухливими і гнучкими емоціями; на другому місці емоції та інтуїція (відповідно 42% і 42%), що свідчить про емоційний резонанс та наявність загальної інформованості про партнера; на третьому – саморегуляція (42%) – емоційна чуйність та емпатійне сприйняття, на четвертому – раціональність (42%) – спонтанна цікавість, тоді як на останньому – комунікативність (відкритість і довіра) (18%).

Відтак, комунікативна компетентність переважної більшості посадових осіб органу місцевого самоврядування відрізняється спрямованістю на ігнорування оточуючих; недостатнім самоконтролем в спілкуванні, іноді переважає потреба в усамітненні, при цьому, спрямованість на партнера ситуативна і обумовлена досягненням результату, який задовольняє обидві сторони, при високому самоконтролі емоцій, які відрізняються рухливістю і гнучкістю.

Крім того, в ході дослідження вивчалися комунікативні бар'єри у спілкуванні. Останні розуміються як психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації. Основними бар'єрами у спілкуванні для посадових осіб виступають наступні характеристики: перше місце займають – соціально-перцептивні характеристики (51%) та вміння організувати взаємодію (42%); друге місце займають особливості звернення партнерів один до одного (67%); третє місце – експресивно-мовні характеристики (42%); четверте і п'яте – індивідуальні характеристики (100%).

Отже, для посадовців, як виявилось, важливими у спілкуванні з колегами є зовнішність, думки, здібності, емоції (соціально-перцептивні характеристики) та аргументація мови, активне слухання, уміння ставити себе на місце того хто звертається і т.п (вміння організувати взаємодію).

На другому місці уміння слухати, дружелюбність-байдужість, влада-підпорядкування, доброзичливість-ворожнечість та нерозуміння і т.п.

На третьому – голосність мови, контакт очей, фізична привабливість, жести, міміка.

Тоді як на останньому – інтенсивність спілкування, кількість партнерів, вік, статус.

Слід також додати, що в ході дослідження увага була спрямована на вивчення комунікативних установок у посадовців.

Під комунікативною установкою ми розуміли стан внутрішньої готовності реагувати певним чином на ситуації чи суб'єктів спілкування, вибіркова активність, спрямована на задоволення потреби у спілкуванні. Вона насичена емоціями, створює емоційний фон у людській взаємодії. Через комунікативну установку відображаються позитивні та негативні налаштування комунікантів один до одного та до зовнішнього світу.

Середні показники у таких компонентів як відкрита жорстокість (75%) та негативний досвід у спілкуванні (50%).

При першому типі, людина не приховує і не пом'якшує свої негативні оцінки і переживання з приводу більшості навколишніх, робить про них різкі, однозначні висновки, які практично не змінює. Негативний особистий досвід спілкування – відображає міру вдалої взаємодії із знайомими, друзями та партнерами у спільній діяльності.

Низькі показники стосуються обґрунтованого негативізму і бурчання (67% та 59%). Перше, відображається у негативно обґрунтованих негативних висновках про деяких типів людей і окремі сторони взаємодії; бурчання – схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів при взаємодії з партнерами і спостереженні за соціальною дійсністю.

Комунікативна установка відображається на рівні комунікативної толерантності. Дослідники [59, с. 102-103] виділяють чотири рівні комунікативної толерантності:

1) ситуативний рівень – фіксується у відношенні даної особистості до конкретної людини;

2) рівень типової комунікативної толерантності – виявляється у відношенні людини до збірних типів особистостей чи груп людей (нація, соціальний прошарок, представники певної професії);



3) професійний рівень – відношення до людей, з якими особистість взаємодіє з приводу професійної діяльності;

4) рівень загальної комунікативної толерантності – показує тенденції відношення до людей взагалі, зумовлені життєвим досвідом, установками, особливостями характеру, моральними принципами, станом психічного здоров'я людини.

Загальна комунікативна толерантність поєднує в собі вище перелічені рівні. Вивчення низького рівня загальної комунікативної толерантності дає змогу дослідити тенденції відношення особистості до партнерів по спілкуванню.

До ознак низької комунікативної толерантності автори відносять: неприйняття індивідуальності іншого, взірць при оцінюванні інших – власне Я, категоричність та консерватизм, невміння пом'якшувати враження про некомунікабельні риси партнера, прагнення перевиховати партнера, невміння пробачати помилки іншому, прагнення змінити партнера під свої потреби, нетерпимість до фізичних чи психічних вад людини, невміння пристосовуватись до партнерів.

У опитуваних, переважно, був виявлений високий рівень толерантності і позитивне емоційне ставлення до оточуючих.

Слід також підкреслити, що респондентів дослідження можна розділити на дві категорії: із професійно сформованими (продуктивний тип) і несформованими комунікативними якостями (непродуктивний тип).

Переважає більшість відноситься до другого типу. Для них характерно спілкування із самими собою, ситуативна спрямованість на партнера, високий контроль емоцій, що заважає повному сприйняттю людини. Бар'єри у спілкуванні виникають і обумовлюються зовнішнім виглядом, особливостями мислення, несхожістю емоцій, невмінням аргументувати мову, відсутністю активного слухання.

Зафіксована прихована жорстокість у спілкуванні і невисокі показники комунікативних здібностей та потреб.

Проте, вони орієнтовані на отримання результату в процесі спілкування, який задовольняє обидві сторони, мають тенденцію до емоційної чуйності та високий рівень толерантності і позитивного емоційного ставлення до оточуючих. Зрозуміло, що у представників першого типу виявлені більш високі показники щодо комунікативних здібностей, потреб, позитивної комунікативної установки.

### **3.2. Рекомендації щодо оптимізації використання іміджу організації у формуванні комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування**

Високий рівень запиту політико-управлінської практики, що постійно трансформується і модернізується, диктує потребу в теоретичному обґрунтуванні проблем, що потребують вирішення. Серед таких проблема забезпечення якості політико-управлінської еліти, зокрема й місцевої, яка є найближчою до громадян, отже формує репутацію й авторитет влади в цілому.

Тому посадові особи ОМС мають володіти низкою компетентностей, що забезпечать високу ефективність та результативність їх діяльності, відновлять довіру населення до своїх представників.

У зв'язку з необхідністю розв'язання повсякденних проблем конкретної територіальної громади та реаліями розвитку країни в цілому важливого значення набуває постійне вдосконалення організації діяльності ОМС.

Сучасні тенденції спонукають ради, посадових осіб поновому підходити до вже набутого досвіду організації роботи, вдосконалювати його, застосовувати нові форми взаємодії з територіальною громадою, опрацьовуючи спільні підходи й узгоджуючи дії під час вирішення актуальних завдань.

Основу професійного спілкування становить емпатія, яка розглядається як здатність особи досягнути емоційний стан іншої людини, проникнення в переживання іншої людини шляхом внутрішнього відчуття. Як правило, емпатійність є вродженою властивістю й зростає з віком. Однак, безпосереднє

використання особистого досвіду для пояснення поведінки інших людей може призвести до атрибутивних помилок в інтерпретації міжособистісної взаємодії. Тому її тренують за допомогою спеціальних методик [24, с. 62].

#### Вправа 1. Уміння слухати партнера

Для цієї вправи потрібні три людини. Кожен повинен зіграти три ролі. Після того, як кожен відіграє всі три, необхідно обговорити реакції, які виникали при кожній ролі. Наприклад: Перший – літня людина, що перенесла інсульт. Після інсульту він (або вона) тимчасово втратив(ла) мову. Другий – лікар. Третій – медсестра, або логопед, або соціальний працівник. Вирішіть, ким Ви будете відповідно до Ваших інтересів або переваги.

Ситуація: пацієнт лягає і мовчить. Лікар розмовляє з іншими співробітниками про пацієнта. Вони говорять один з одним, обговорюючи план лікування пацієнта. Вони не звертаються до пацієнта. Коли всі відіграли свої ролі потрібно виділити достатньо часу для вислухування один одного. Необхідно виявити відмінності та співчуття, котрі виникли під час гри ігор.

#### Вправа 2. Ефективне використання питань

Питання – дуже корисні інструменти, коли ними користуються правильно. Вони можуть допомогти людині розібратися в своїй проблемі. Але якщо питання задаються недоречно, вони можуть повністю відвернути людину від розмови або залишити її у відчутті, що вона неправильно розуміє, замкнутою і сердитою. Важливо розуміти, які питання не дуже корисні, а коли не слід ставити питання взагалі. Наприклад:

Приклад №1. Працюйте з партнером. Один питає, інший відповідає.

Питаючий. Проведіть дві хвилини, ставлячи іншому якомога більше питань. Той, що відповідає. Має вирішити, як хоче відповідати. Можливо, захоче відповісти на все, або тільки на деякі, або не захоче відповідати зовсім. Потрібно з'ясувати, що відчувається, коли задається дуже багато питань. Поміняйтеся ролями. Коли кожний побуває в ролі і питаючого і відповідаючого, поділіться враженнями. Тепер перейдемо до наступної стадії.

Питаючий. Проведіть дві-три хвилини, слухаючи іншу людину, сприймаючи прихильно, не ставлячи ніяких питань взагалі. В кінці підведіть підсумок того, що чули. Той, що відповідає. Просто говорите, що хочете. Поділіться враженнями. У чому різниця вражень в порівнянні один з одним?

Приклад №2. Працюйте з партнером. Один питає, інший відповідає.

Протягом двох-трьох хвилин кожен ставить іншому питання, що починаються з «чому». Після відповіді знов питаєте: «Чому...?»

Наприклад:

У.: Чому Ви носите цей светр?

О.: ... тому що я люблю колір...

У.: Чому Ви любите, цей колір?

О- ... тому що це нагадує мені о...і т. д.

Коли закінчите, поділіться відчуттями. Той, що відповідає помітить, що відчуває людина, якій постійно ставлять питання: «Чому...?» Існують відкриті і альтернативні питання. Не всі питання корисні. «Чому...?» бувають іноді корисні, але вони можуть бути вельми неприємні, коли використовуються дуже часто. Відкриті питання дозволяють клієнту продовжувати висловлюватися, відштовхуючись від власної відправної крапки. Приклади відкритих питань: «Як...?», «Який...?», «Яким чином...?» або не «могли б Ви розповісти більше...?»

Альтернативні питання часто обмежують клієнта однозначними відповідями типу: «Так» чи ні» або не «знаю». Наприклад:

Помічник: Ви відчуваєте себе добре?

Клієнт: Так.

Відкрите питання прозвучало б, наприклад, так:

Помічник: Як Ви себе відчуваєте? [12, с. 14].

Приклад №3. Працюйте з партнером. Один питає, інший відповідає.

Питаючий. Задайте три альтернативних і три відкриті питання.

Той, що відповідає. Відповідайте на питання, навіть якщо це буде незручно. Помітьте власні реакції. Після зміни ролей, порівняйте думки про те,

який тип опиту здається найпродуктивнішим. Рухатися від загального до конкретного – це дуже корисний прийом в проведенні опитування. Він полягає в тому, щоб стимулювати іншу людину говорити конкретніше. Корисно поставити питання, яке уточнить, що людина має на увазі, коли говорить про щось у загальних рисах.

Наприклад, клієнт може сказати: «В даний час моє життя знаходиться в жахливому безладі».

Що конкретно це означає для неї або його? Поставивши відкрите питання, можна зрозуміти це і, можливо, можна просунути далі: «У чому полягає жахливий безлад у Вашому житті?» або «Ви говорите, що Ваше життя знаходиться в жахливому безладі. Не могли б Ви сказати конкретніше, що у Вашому житті знаходиться в жахливому безладі?»

Заохочування людину виражатися ясніше, сприяє в рішенні проблеми. Ясність бачення людиною своїх проблем є першоосновою в подоланні відчуття безпорадності [12, с. 34].

Приклад №4. Працюйте з партнером. Один говорить, інший питає.

Той, що говорить. Викажіть деяке загальне твердження щодо себе. Питаючий. Поставте питання, щоб партнер міг висловитися більш безумовно. Подивіться, що вийде.

Існує три корінні умови надання ефективної допомоги. Бути помічником означає не тільки уміти використовувати свої навички. Не можна забувати про фундаментальні умови використання навичок, які дозволяють налагодити ефективні взаєностосунки між помічником і клієнтом. У численних спостереженнях кваліфікованих практикуючих лікарів, що працюють з людьми, навіть в тому випадку, якщо лікарі є представниками різних шкіл, наголошується, що для побудови ефективних відносин повинні бути наявні ці корінні умови.

Три головні корінні умови забезпечення ефективних взаєностосунків при виступі в ролі помічника:

- наявність емпатії;

- відсутність засудження;
- щирість.

Конфлікти виникають через відмінності між людьми, через те, що вчинки, уявлення, відчуття у кожного з нас не одні і ті ж і деколи приходять в зіткнення один з одним. Важливу роль в конструктивному дозволі конфліктів виконують наступні чинники: адекватність віддзеркалення конфлікту; відвертість і ефективність спілкування конфлікуючих сторін; створення клімату взаємної довіри і співпраці; визначення істоти конфлікту [8, с. 30].

Навіть якщо людина точно знає, що їй подобається і що не подобається в поведінці, існує велика вірогідність, що конфлікт повториться і в майбутньому. Тому важливо зрозуміти причини виникнення конфлікту, знання яких причин дозволить обмежити число конфліктних зіткнень з даного приводу або взагалі уникнути їх:

- потрібно якомога повніше і правдивіше з'ясувати для себе, що в діях супротивника здається неприйнятним;
- потрібно зрозуміти, які дії в конфліктній ситуації неприйнятні для партнера;
- необхідно визначити, що саме стало причиною виникнення конфлікту [30, с. 25].

Конфлікт вирішується успішніше, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні деякого загального результату, спонукаючого їх до співпраці. Досвід спільної діяльності в ім'я досягнення загальної мети зближує партнерів, дозволяє відкривати нові, додаткові способи подолання труднощів і неприємностей, пов'язаних з вирішенням конфлікту. Успішне рішення сумісних задач підвищує також ступінь взаємної довіри, що полегшує ризик відвертості в спілкуванні. Це момент надзвичайної важливості, оскільки люди часто навіть не уявляють собі, що можна співробітничати з людиною, з яким знаходишся в конфліктних відносинах.

Тому ефективнішими виявляються часом непрямі методи згасання конфлікту – психотерапевтичні прийоми [30, с. 104].

Застосовуються також принципи непрямого згасання конфліктів (психокорекція спілкування) [17, с. 85]. Перший принцип – вихід почуттів, означає емоційну підтримку співбесідника у процесі вираження негативних емоцій. Реалізація даного принципу вимагає від психолога (або особи, що виконує функцію психолога) професійного терпіння і здатності емоційно підтримувати співбесідника. При цьому, рекомендують мовчати і час від часу кивком голови, мімікою підтверджував: «Розумію, уважно слухаю». Не професійно перебивати, поправляти, і т.п. Доцільно, зустріч відкласти і тоді людина більш менш утихомирена, за рахунок «виходу почуттів», легше сприймає доводи.

Другий принцип – емоційного відшкодування, означає сприйняття співбесідника як страждальника без осудження. В даному випадку, людина, що звертається з наріканнями на недруга, розглядається як страждаюча особа. На страждання слід зважати, будь воно навіть «неправедним». Це сприяє «емоційному відшкодуванню» пригніченого душевного стану співрозмовника. Тут, використовують похвалу відносно хороших особистісних рис. Наприклад, так «Чи знаєте ви старовинну мудрість про те, що з двох, які сперечаються не має рації той, хто розумніший? А вас, до речі, всі вважають розумною людиною». Або так: «У тебе, Ніна, чудові, натхненні очі, добра усмішка. Якби ти бачила себе в дзеркалі в той момент, коли ображала Н. Н.!.. Злість нікому не до особи, а тобі – особливо» [6, с. 17-27].

Зауважимо, що лестити конфліктуєчому не треба, так як лестоці легко розпізнаються, лестивець викликає відкрите або таємне презирство співбесідника.

Третій – авторитет третьої людини, базується на участі особи, яка є авторитетної для двох конфліктуєчих. Стан конфлікту різко спотворює взаємосприйняття ворогуючих і робить їх ролеві очікування один до одного вельми тенденційними. Інша думка одного з супротивників про другого може

тепер бути передана лише через третю особу, авторитетну для обох. Третя особа повинна 99 відсотків свого спілкування присвятити темам, які для них взаємно цікаві, і лише один відсоток – «ударній» репліці, звучній так, що мимохідь і як би випадково вирвалася. Для скривдженої людини позитивна думка про неї з боку кривдника – це поштовх її власним думкам у напрямі пошуків міжособового компромісу [6, с. 76].

Четвертий принцип – оголення агресії, означає навмисне надання ворогуючим можливість виразити свою ворожість один до одного. Пряма форма «оголення агресії» реалізується у такий спосіб: психолог спонукає партнерів конфлікту сваритися в його присутності і достатньо тривалий час не зупиняє сварки. Як правило, при третій особі вона не досягає таких крайнощів, щоб довелося в буквальному розумінні слова рознімати ворогуючих. Давши їм вимовити саме «наболіле», психолог не відпускає їх, а продовжує роботу на основі одного з принципів, описаних нижче.

П'ятий – примусове слухання опонента, означає спонукання конфліктуючих сваритися в присутності психолога (або соціального працівника). Далі, сварка зупиняється і надається інструкція: «Кожен з вас, перш ніж відповісти опоненту, повинен з граничною точністю повторити його останню репліку». При цьому виявляється, що ті, які сваряться не в змозі правильно відтворити репліки один одного, оскільки кожен чує в основному себе, а кривднику приписує тон і слова, яких насправді не було. Фіксуючи на цьому увагу конфліктуючих (іноді корисно удатися до допомоги магнітофона), психолог примушує їх до добросовісного слухання один одного. Незвичність такої ситуації зменшує напруження взаємного озлоблення і сприяє зростанню самокритичності тих, що сперечаються [6, с. 177].

Шостий принцип – обмін позицій, означає припинення сварки і обмін місцями між конфліктуючими людьми. Потім подається наступна інструкція кожному учаснику: «Т. повинен уявити собі, що він К., і від імені К. виказати Т. всі звинувачення, які приходять в голову». Далі аналогічна по значенню вимога пред'являється К. [6, с. 178].



Сьомий – принцип розширення духовного горизонту. Спонукуючи конфліктуючих тривало сваритися, психолог тим або іншим способом протоколює сварку (бажане використання магнітофона, в деяких психотерапевтичних центрах є навіть відеоманітофон для подібних цілей). Далі сварка зупиняється і її запис відтворюється. Як правило, ворогуючі пригнічені тим, що почули, оскільки обидва починають розуміти, що поводитися негідно або, в усякому разі, непривабливо. На цьому фоні психолог приступає до професійного розбору сварки, показуючи егоїзм і несумлінність аргументування кожного з конфліктуючих. Далі звертається до духовного початку обох і викриває все дрібне, непринципове, примітивне, що супроводжувало (або викликало) конфлікт. Перед тими, що сваряться намічаються життєві цінності вищого порядку, духовні цілі, в прагненні до яких вони, сваряться, по суті, єдині, а не взаємно ворожі. Бесіда закінчується закликком орієнтуватися саме на ці високі цінності і цілі, залишивши позаду уражену самолюбність [6, с. 178-179].

Слід особливо підкреслити, що вищеописані форми психологічної роботи доречні лише на фоні загальної трудової активності групи (включаючи конфліктуючих її членів). У атмосфері неробства і безвідповідальності «гри в психологію» не тільки не усувають конфліктів, але і можуть навіть сприяти їх наростанню і поглибленню. Тільки люди, які, в першу чергу, зайняті справою, мають право час від часу займатися самими собою. Перенесення інтересів на себе і свої між особові відносини не повинен ставитися «пристойним» камуфляжом ліні і егоїзму.

Етична обізнаність є необхідною складовою професійної практики будь-якого спеціаліста. Його вміння поводитися етично є важливим аспектом якості послуг, які він надає клієнтам.

Формальні відносини при наданні допомоги складаються згідно певному кодексу етики. Одна область цього кодексу торкається конфіденційності. Основний принцип – не говорити нічого, як би спокусливо ні було поділитися інформацією і досвідом. Проте, виникають ситуації, в яких необхідно

обговорити особливий випадок з професійним куратором. Холостова Є. пропонує: «Запитайте себе, чи все з того, що Ви почули, не викликає у Вас особливої тривоги і чи не залишаєте Ви клієнта з важким серцем, коли йдете? Якщо відповідь – ні, і Ваші думки продовжують повертатися до Вашого минулого контакту з цією людиною, корисно обговорити з довіреним колегою, що він думає із цього приводу» [63, с. 288-289].

Це можна зробити без згадки імен або конкретних даних. Це важливо з двох причин. По-перше, можна змішувати власні емоції і думки з такими у іншої людини. Важливо відділити наші відчуття від відчуттів людини, яка потребує допомоги.

По-друге, людини може сумніватися в здатності розібратися в почутому. Це відбувається у тому випадку, коли у іншої людини загострений стан депресії або іншого розладу вимагає звернення до фахівців. Проаналізуємо основні принципи поведінки в таких ситуаціях. Серед них: персональні обмеження, правомочність надання і ненадання допомоги, звернення за допомогою до фахівця, підтримка колег. Персональні обмеження розкривають питання «З ким працювати?» Неєфективно працювати з членами своєї сім'ї або близькими друзями. Не бажано консультиувати (або виступати в ролі помічника) власного працедавця або підлеглого, не слід погоджуватися бути залученим з ними в такі взаємостосунки.

Правомочність надання і ненадання допомоги, означає відповідність методики консультиування специфіці проблеми клієнта. Хороший консультант повинен відчувати, що стоїть за здавалося б простою проблемою і у разі потреби запросити для обстеження фахівця. Втручання помічника найбільш доцільне тоді, коли іншій людині потрібна допомога в дозволі емоційних труднощів, які вони випробовують у зв'язку із спорідненими відносинами, роботою, а також у разі важкої втрати і скорботи.

Здійснюючи турботу про людину, побудувавши з клієнтом довірливі взаємостосунки, в окремих проблема лежить у області медицини або психіатрії, і компетенції працівника органу недосить, щоб співволодіти з нею. В такому

випадку, важливо спрямувати людину на консультацію до відповідних фахівців або, при отриманні усвідомленої згоди клієнта, самостійно направити його до відповідної установи.

Таким чином, основними технологіями розвитку комунікативних якостей посадових осіб органів місцевого самоврядування, які безпосередньо працюють і відповідають на звернення громадян можуть стати тренінги. На теперішній час в комплексі останніх можна виокремити такі, що спрямовані на вдосконалення комунікативних здібностей та моделювання комунікативної поведінки. В сукупності їх використання зорієнтоване на підвищення рівня комунікативної компетентності, що, в умовах сьогодення, виступає складовою професіоналізму.

## ВИСНОВКИ

За результатами поставлених нами завдань, за першим можемо підсумувати, що ознайомившись з історією розвитку комунікативної компетентності, ми прийшли до висновків, що сучасна комунікативна філософія покладена в основу досліджень розглядає комунікативну взаємодія крізь призму інструментів демократизації відносин між державою і суспільством. За працями філософів минулих епох зазначено, що на Сході держава була всім, а громадянське суспільство перебувало в первинному аморфному стані, тоді як на Заході взаємини між державою і громадянським суспільством завжди були впорядковані, і якщо держава починає хитатися, одразу ж виходила вперед міцна структура громадянського суспільства.

Друге завдання передбачало уточнення основних понять дослідження. Вивчення комунікативних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування передбачає в першу чергу визначення понятійно-категорійного апарату дослідження.

Посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні повноваження у виконанні функцій і отримує заробітну плату із місцевого бюджету.

Місцеве самоврядування в Україні – це право та реальна здатність територіальної громади самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Ми визначили, що термін «комунікація» відображає форму взаємодії людей в процесі їх спільної діяльності, ця взаємодія має певний стиль. Комунікативний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід воліє будувати комунікативну взаємодію з іншими.

Поняття «імідж організації» вживається в політичній сфері стосовно політиків та лідерів організацій і рухів або в медіа-сфері. Разом з тим буде цілком обґрунтованим говорити і про імідж організації (виробничої, комерційної тощо), якщо під ним розуміти образ, який виникає в суспільній

свідомості, в думці про ту чи іншу фірму, заклад, установу. Характеристика іміджу складається внаслідок злиття уявлень самої організації про себе і зафіксованих засобами масових комунікацій думок осіб, які оточують її.

В ході виконання дослідження, відповідно до третього завдання, ми спиралися на такі наукові методи й принципи, які є об'єктивними та необхідними і були використані в даній роботі: синтезу, верифікації, діалектики, аналізу, індукції та дедукції, гіпотези та порівняння, узагальнення, систематизації тощо.

За наступним завданням, ми розкрили принципи та структуру механізму формування комунікативних навичок у посадових осіб органів місцевого самоврядування, далі класифікували стилі спілкування посадових осіб.

Наступним завданням було визначити роль іміджу як факторам підвищення рівня комунікативної компетентності.

Таким чином, організаційний імідж є невід'ємною складовою і одним з найважливіших інструментів управління соціальною поведінкою працівника організації. Дане твердження обґрунтовано тим, що організаційний імідж бере участь у здійсненні основних функцій соціального управління. Тому важливим управлінським заходом керівництва організації є діяльність щодо створення і укріплення внутрішнього і зовнішнього іміджу. Серед найбільш продуктивних способів формування організаційного іміджу ми виділяємо такі: формування корпоративної культури; налагодження внутрішньо-організаційної комунікації, планування спеціальних заходів, спрямованих на підвищення професіоналізму працівників; відкритість у взаємовідносинах між керівництвом і працівниками; сприятливий соціально-психологічний клімат; зовнішні ознаки (символіка, форма, логотип).

Розглянута специфіка управління поведінкою працівника в місцевому самоврядуванні та сформовано рекомендації щодо оптимізації використання іміджу організації у формуванні комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Високий рівень запиту політико-управлінської практики, що постійно трансформується і модернізується, диктує потребу в теоретичному обґрунтуванні проблем, що потребують вирішення. Серед таких проблема забезпечення якості політико-управлінської еліти, зокрема і місцевої, яка є найближчою до громадян, отже формує репутацію й авторитет влади в цілому.

Тому посадові особи органів місцевого самоврядування мають володіти низкою компетентносте, що забезпечать високу ефективність та результативність їхньої діяльності, легітимність органів влади, відновлять довіру населення до своїх представників. У зв'язку з необхідністю розв'язання повсякденних проблем конкретної територіальної громади та реаліями розвитку країни в цілому важливого значення набуває постійне вдосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування. Сучасні тенденції спонукають ради, посадових осіб по-новому підходити до вже набутого досвіду організації роботи, вдосконалювати його, застосовувати нові форми взаємодії з територіальною громадою, опрацьовуючи спільні підходи й узгоджуючи дії під час вирішення актуальних завдань.

Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження робота виконана, а гіпотеза, визначена на початку кваліфікаційної роботи є доведеною, організаційний імідж є потужним фактором впливу на формування комунікативної компетентності, він також є соціально-управлінським інструментом, використовуваним індивідом для прийняття моделі соціальної поведінки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев П., Панин А. Философия : учебник. Москва : Проспект, 2003. 608 с.
2. Аминов И. Психология делового общения. Москва : Омега-Л. 2006.
3. Андреев В. Золотая книга этикета. Киев : Академиздав, 2004. 140 с.
4. Андреева Г. Социальная психология. Москва : 2004. 365 с.
5. Анцупов А., Шипилов А. Конфликтология: Учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1999. 400 с.
6. Атаманчук Г. Сущность государственной службы. Москва: Омега-Л, 2003. 100 с.
7. Баженова Е. Деловой этикет : Почему нужно себя вести так, а не иначе. Москва : СоваАСТ. 2009, 250 с.
8. Балашов Л. Этика. Москва : Дашков и К, 2018. 190 с.
9. Баскаков А., Туленков Н. Методологія наукового дослідження : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 216 с.
10. Бенедиктова В. О деловой этике и этикете. Москва : Институт новой экономики, 1994. 100 с.
11. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп. Москва : ЭКСМО, 2009. 87 с.
12. Берч П. Тренинг. Санкт-Петербург : Нева, 2003. 142 с.
13. Білодід Ю. Філософія української світоглядю : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
14. Білошицький С. Соціологічні дослідження в шкільному колективі. Хмельницький : ХНУ, 2016. 93 с.
15. Бірта Г. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
16. Богатырев М. Организационная культура : сущность и роль в системе управления. Москва : МГУ им. М. В. Ломоносова, 2005. 180 с.
17. Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціальні дослідження: посібник-довідник для громадських активістів. Київ : Дух і літера, 2015. 380 с.

18. Бодалев А. Личность и общение : Избранные труды. Москва : Дашков и К, 1983. 272 с.
19. Борисова Е. Элементы стиля: Принципы убедительного делового письма. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 90 с.
20. Бороздина Г. Психология делового общения: Учебник. Москва : 2002. 295 с.
21. Бутченко Т., Ярошенко А. Вступ до соціальної роботи : навч. посіб. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2014. 120 с.
22. Быков А., Братченко С. Что такой коммуникация. *Изв. Урал. ун-та.* 2006. № 40. С. 86 - 97.
23. Василик М. Основы теории коммуникации: учеб. пособ. Минск : Гардарики, 2003. 500 с.
24. Вербець В. Методика організації та проведення соціологічного дослідження. Березно : Оперативна поліграфія, 2008. 231 с.
25. Вечер Л. Деловое общение в государственном аппарате. Беларусь: Акад. упр. при Президенте Респ., 2009. 265 с.
26. Воробьева О. Политическая лексика. Архангельск : Академия, 2000. 450 с.
27. Вятр Е. Габерманс Ю. Социология политических отношений. Минск : мир С, 2009. 460 с.
28. Гегель Г. Философия права. Москва : Мысль, 1990. 524 с.
29. Гінарару А. Від заборони дискримінації до сприяння рівності : посібник для тренерів. Київ : Міжнародна організація праці, 2010. 66 с.
30. Гнатюк О. Из истории американской коммуникологии и коммуникативистики. *Актуальные проблемы теории коммуникации* : сб. научн. трудов. Санкт-Петербург : Изд-во Спбгпу, 2004. С. 11–20.
31. Гордійчук С. Тренінг для координаторів, волонтерів та представників молоді цільової групи з формування життєвих навичок у підлітків та молоді групи ризику. Донецьк : EDIT, 2006. 80 с.



32. Гордяненко В. Соціологія : навч. посіб. Київ : «Академія» 2002. 457 с.
33. Горшенев В. Государственный PR: связи с общественностью для государственных организаций и проектов: Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. 329 с.
34. Горшенев В. Способы и организационные формы правового регулирования в социалистическом обществе. Москва : прессА, 2012. 258 с.
35. Горшинева А. Менеджмент. Теория организации. Киев : Морфа, 2017. 300 с.
36. Грачев М. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития. Москва : Прометей, 2004. 328 с.
37. Грачов Н. Методика проведення тренінгів. Харків : ХОУНБ, 2013. 18 с.
38. Грицанов А. Социология: Энциклопедия. Харьков : Книжный Дом, 2003. 1312 с.
39. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Москва : Русь, 2000. 300 с.
40. Дворецька Г. Соціологія. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.
41. Деревянко В., Погонцева О., Захарчук І. Спорт проти булінгу. Київ : «Фенікс», 2017. 27 с.
42. Дніпренко К. Запровадження комунікацій в суспільстві. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.
43. Дука О. Підготовка тренерів до проведення тренінгових занять з персоналом установ виконання покарань. Біла церква : «Офсет», 2011. 88 с.
44. Егоров В. Правовое регулирование еврейского вопроса в период правление Александра III. *Вестник Владимирского юридического института. Юридические науки*. Владимир, 2011. № 4. С. 178–181.
45. Еллинек Г. Общее учение о государстве. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 752 с.
46. Єлігулашвілі М., Федорович І. Організація навчання з питань дискримінації : практич. посіб. Київ : МОМ, 2015. 136 с.

47. Журба Я. Комунікація уряду із суспільством. Бриф аналітичного документу. URL: <http://analytic.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/Brief.pdf> (дата звернення 11.09.2020).
48. Иеринг Р. Цель в праве. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 412 с.
49. Іванісов Г. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади. Київ : ТОВ «Вістка», 2008. 164 с.
50. Калина А. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2014. 272 с.
51. Капська А. Соціальна робота : технологічний аспект. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 352 с.
52. Кастельс М. Власть коммуникации. Москва : прессА, 2016. 260 с.
53. Кашкин В. Введение в теорию коммуникации : учеб. пособие. Воронеж: ВГТУ, 2000. 175 с.
54. Коданина А., Мацкевич Ю. Связи с общественностью в органах государственной власти и управления. *Социология власти*. 2010. №2. с. 227.
55. Колосов Н. Как думают историки. Минск : Мирс, 2002. 340 с.
56. Колот А. Соціально-трудоі відносини : теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 230 с.
57. Комунікативна компетентність державних службовців яка елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 154 с.
58. Кондратьев Е. Связи с общественностью. Москва : Академический проект, 2010. 192 с.
59. Конституція України від 28 червня 1996 р. Київ : Верховна Рада України, 1996. 119 с.
60. Крайг Г. Психология развития. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 992 с.
61. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ : Знання, 1999. 175 с.
62. Кретов Б. Средства массовой коммуникации элемент политической системы общества. *Социально-гуманитарные знания*. 2000. № 1. С. 101.
63. Курбека Л. Старажытная беларуская лггаратура : зборшк. Минск : Юнацтва, 1996. 463 с.

64. Лазарев В., Липень С. Теория государства и права. Москва : Юрист, 2001. 640 с.
65. Луман Н. Медиа коммуникации. Москва : «Логос», 2005. 280 с.
66. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. Москва : ИНФРА-М, 2001. 312 с.
67. Михайлов А., Романов Ю. PR специального назначения. Москва : Олма-Пресс, 2011. 288 с.
68. Монтескье Ш. О духе законов. Харьков : Учение, 1999. 460 с.
69. Найдж С. Гибкая власть: как добиться успеха в мировой политике. Новосибирск : Всезнайка, 2006. 250 с.
70. Ожегов С., Шведова Н. Толковый словарь русского языка. Москва : Азбуковник, 1999. 800 с.
71. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції: Закон України від 02.07.2015. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: [zakon4.rada.gov.ua/laws](http://zakon4.rada.gov.ua/laws) (дата звернення: 05.08.2020).
72. Про внесення змін до статті 28 Бюджетного кодексу України щодо доступу до інформації про бюджетні показники у формі відкритих даних: Закон України від 09.04.2015. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 05.08.2020).
73. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо положень про відділи з питань взаємодії з ЗМІ та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади : Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Міністерства Юстиції України від 26.03.2003 р. №59 та від 14.04.2003 р. №314/7. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.09.2020)
74. Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.08.2002. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення: 04.09.2020).

75. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.09.2020).

76. Про порядок висвітлення діяльності в органах державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23.09.1997. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 03.07.2020).

77. Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації: Кабінет Міністрів України; Розпорядження від 18.10.2004. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 04.10.2020).

78. Ризун В. Теория массовой коммуникации. Киев: Издательский центр «Просветительство», 2008. 209 с.

79. Соловьев А. Политическая коммуникация: к проблеме теоретической идентификации. *Полис*. 2002. № 3. С. 15–27.

80. Степанов И. Советская государственная власть. Москва : Феникс, 2009. 123 с.

81. Тейлор Ф., Томас К. Управление – это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 490 с.

82. Франко І. Що таке територіальна громада. Київ : Просвіта, 2003. 610 с.

83. Фуко М. Воля к истине: По ту сторону знания, власти и сексуальности. Москва : прессА, 2003. 450 с.

84. Халипов В. Власть. Киев : Лебедь, 1995. 300 с.

85. Херцберг Ф. Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2007. 240 с.

86. Хиндеракер И. Исследование администрации: междисциплинарные измерения. *Западный политический квартал*. 2003. № 16. С. 5–12.

87. Чапала Г. Місцеве самоврядування в системі публічної влади: теоретико-правовий аналіз. Харків : Право, 2006. 224 с.

88. Черногрудова Е. Основы речевой коммуникации: учеб. пособие. Москва : Экзамен, 2008. 126 с.
89. Чиркин В. Публичная власть и государство. Харьков. 2010. 350 с.
90. Шаранов Ю. Устойчивость государственной системы в условиях гибридных угроз. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2016. № 1. С. 23-29.
91. Шарков Ф. Основы теории коммуникации. Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В.А., 2002. 320 с.
92. Шейла Р. Управление мотивацией. Москва : ЮНИТИ, 2004. 399 с.
93. Шепель В. Коммуникационный менеджмент. Москва : Гардарики, 2004. 400 с.
94. Шипош И. Управление и руководящий работник. Москва : Профиздат, 2009. 560 с.
95. Шульга М. Социально-политичне управление. Киев : Центр учебной литературы, 2008. 215 с.
96. Элерс Д. Местное самоуправление в Германии. *Государство и право*. 2002. № 3. С. 70.
97. Энгельс Ф. Сочинения К. Маркс и Ф. Энгельс. Т. 22. Изд. 2-е. Москва : Омега, 1962. 382 с.
98. Энтин Л. Разделение властей. Опыт современных государств. Москва : Юрид. лит, 2003. 174 с.
99. Югов А. Правовые основы публичной власти. Киев : Прецедент, 2012. 400 с.

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

Я, Масалова Тетяна Олексіївна, студентка 2 курсу магістратури, форми навчання заочної, факультету соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти masalova0679@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування» 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) Масалова Т.О.

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